

**“O elo faltante entre *accountability* e
orgulho de pertencer: senso de propriedade.”**

Pedro Mandelli

DO QUE VOCÊ REALMENTE PRECISA PARA LIDERAR

ROBERT STEVEN KAPLAN



ROBERT STEVEN KAPLAN

DO QUE VOCÊ REALMENTE PRECISA PARA LIDERAR

Tradução de Jacqueline Valpassos



Petrópolis



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kaplan, Robert Steven

Do que você realmente precisa para liderar / Robert Steven Kaplan ; tradução de Jacqueline Valpassos. –
Petrópolis, RJ : Vozes, 2019.

Título original: What you really need to lead
Bibliografia.

ISBN 978-85-326-6425-9 – Edição digital

1. Executivos – Liderança 2. Liderança 3. Líderes
I. Título.

19-24271

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança organizacional : Administração 658.4092

Maria Paula C. Riyuzo – Bibliotecária – CRB-8/7639

© 2015 Robert Steven Kaplan

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press

Título do original em inglês: *What You Really Need to Lead*

Direitos de publicação em língua portuguesa – Brasil:

2019, Editora Vozes Ltda.

Rua Frei Luís, 100

25689-900 Petrópolis, RJ

www.vozes.com.br

Brasil

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da editora.

CONSELHO EDITORIAL

Diretor

Gilberto Gonçalves Garcia

Editores

Aline dos Santos Carneiro

Edrian Josué Pasini

Marilac Loraine Oleniki

Welder Lancieri Marchini

Conselheiros

Francisco Morás

Ludovico Garmus

Teobaldo Heidemann

Volney J. Berkenbrock

Secretário executivo

João Batista Kreuch

Editoração: Elaine Mayworm

Diagramação: Sheilandre Desenv. Gráfico

Revisão gráfica: Nilton Braz da Rocha / Nivaldo S. Menezes

Capa: Ben Wiseman

Adaptação de capa: Editora Vozes

Conversão para ePub: SCALT Soluções Editoriais

ISBN 978-85-326-6078-7 (Brasil – Edição digital)

ISBN 978-1-63369-055-4 (Estados Unidos – Edição impressa)

Editado conforme o novo acordo ortográfico.

Ao meu filho Michael.

Prefácio à edição brasileira

Em toda a minha trajetória profissional, atuando como consultor, professor ou escritor, o foco sempre esteve no desenvolvimento da *performance* das pessoas. Ao diagnosticar, desenvolver e aplicar programas de capacitação em liderança pude constatar a presença constante de um enorme *gap* de liderança existente na maioria das empresas. Porém, os altos e baixos do nosso país, em “eterno” desenvolvimento, sempre “acobertaram” esse *gap*: se o país cresce, os resultados aparecem, e dessa forma não colocamos a liderança como uma competência central para todos os níveis organizacionais. Em contrapartida, se o país declina economicamente cortamos o volume de pessoas, entendendo que reduzi-lo seja a solução mais fácil, ou cômoda, a ser adotada.

Seria ou não o maior patrimônio das empresas as pessoas que efetivamente lideram a execução com excelência e a inovação de maneira corajosa?

A fala organizacional não condiz com as atitudes que tomamos quando estamos face a face com cenários desfavoráveis.

Acredito que, dada a condição de deterioração da sociedade brasileira como um todo, nenhuma empresa pode ter o sonho, objetivo ou estratégia de buscar (no mercado dessa mesma sociedade em transformação) pessoas que saibam: fazer os resultados de curto prazo acontecerem; promover as mudanças e/ou inovações que garantam níveis cada vez maiores e mais difíceis em competitividade; e desenvolver pessoas que liderem esse movimento todo.

Dessa forma, encontro nas organizações verdadeiros milagres: pessoas que lideram dezenas, centenas e milhares de outras pessoas, cujo currículo não abrange nenhuma formação para liderar! E quando questionamos como o fazem, sempre temos dois tipos de resposta:

1:“*A vida me ensinou!*” – O que nos mostra uma resposta sempre temerosa, pois nunca sabemos quanta *performance* foi perdida, ou até “assassinada”, devido ao uso do seu estilo formado pela sua vida, sem base conceitual e ferramental para tal.

2:“*Uso o que a empresa tem!*”– Ou seja, pesquisa de clima ou engajamento, avaliação de desempenho e sistema de metas e indicadores! Esta sim é uma tentativa de empurrar a função de Recursos Humanos para a frente do palco de liderança; o que não é nem estratégico, nem correto e nem devido. Afinal, quem deve liderar?

Hoje, estou convicto de que as pessoas estão cada vez mais complexas e já não respondem com alto desempenho à liderança, por medo e respeito; sua autoestima não admite ser tratada em um nível inferior de inteligência e possibilidades. Grande parte das pessoas evolui em sua autopercepção e já sabe o que quer para si e para a sua jornada organizacional.

Há uma crescente insatisfação quanto à forma de fazer as pessoas quererem fazer as coisas. Nosso foco está tão perto das necessidades atuais de mercado e do curtíssimo prazo que acabamos deixando de lado o “compreender” as pessoas e a nós mesmos. Nesse sentido, temos casos e mais casos orientados, que merecem capas de revistas. As pessoas estão muito mais complexas e o brasileiro está potencializado negativamente; perdeu dois grandes pilares que sempre sustentaram a sua alegria: o orgulho de pertencer e o senso de propriedade.

Mas a hora é agora; não há mais tempo a ser desperdiçado: ou recuperamos esses dois “sentimentos” ou estaremos fadados ao insucesso emocional das organizações.

A questão central então é: dá para fazer diferente? Dá para ter coragem suficiente para fazer as coisas de outro jeito? Será que temos ousadia para sair do nosso conforto e provocar a grande mudança, sabendo o que realmente temos que liderar?

A questão de LIDERAR no Brasil passa, então, por grandes desafios que precisam ser equacionados:

- Como ser autêntico na mobilização continuada da energia humana, para execução da estratégia empresarial e, ao mesmo tempo, lidar com a instabilidade e descontinuidade de negócios?
- Como desenvolver o poder de pensar e agir como “dono”; ou seja, senso de propriedade em toda as pessoas que realmente precisam fazer a diferença, ora para permanecerem nas organizações, ora para continuarem usufruindo das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento que se tornam disponíveis?

Kaplan, que sempre foi um ícone, tanto no pensamento mundial sobre *performance* quanto na execução estratégica, nos brinda com este livro; ou melhor, com este guia sobre o que você precisa realmente liderar. Dessa forma, o leitor pode tirar todo o proveito prático, passo a passo, da autenticidade à busca do senso de propriedade, reorganizando a forma de liderar as pessoas e a si mesmo.

O conteúdo deste livro é aplicável a qualquer tipo de organização e a todos os profissionais que já tenham percebido o que realmente faz a diferença: o poder de pensar e agir como “dono”!

E isso passa por:

- Entender o *mindset* do senso de propriedade;
- Enfrentar os desafios de liderar;
- Dominar o que é essencial para liderar;
- Aprender a trabalhar com as outras pessoas, e não apesar delas;

- Aplicar o senso de propriedade como uma jornada profissional e não em um único momento.

A estruturação proposta no livro, por Kaplan, proporciona uma leitura didática, passo a passo, extraindo o melhor dos conceitos e focando, principalmente, como fazer as coisas acontecerem, como ganhar velocidade e engajamento. Diria que é quase um guia de bolso, se não fosse pelo tamanho da obra!

Portanto, é um livro singular, muito completo e que conta com detalhes como se aprende a essência da liderança, o que considero leitura e aprendizado obrigatórios na formação e autoanálise do que aprendemos de liderança por “osmose”, durante a vida.

Bom aprendizado!

Pedro Mandelli

Sumário

Introdução – Desmistificando liderança, 9

O que de fato significa, como pode ser aprendida e por que a atitude de dono é essencial

1 Atitude de dono

A força de pensar e agir como dono

2 Enfrentando os desafios da liderança

Assumindo um compromisso com a aprendizagem, fazendo as perguntas certas, buscando conselhos e combatendo o isolamento

3 Dominando os processos essenciais da liderança

Uma estratégia para aprender a pensar e agir como dono

4 Você não pode fazer isso sozinho

Aprendendo a construir relacionamentos e a aproveitar a força de um grupo

5 O caminho da atitude de dono como uma jornada para toda a vida

*Tomando providências e fazendo uso de ferramentas
que o ajudarão a se tornar um líder melhor*

*Apêndice A – Aspectos essenciais de Do que você
realmente precisa para liderar*

Apêndice B – Lista de leitura sobre liderança

Notas

Agradecimentos

Sobre o autor

Introdução

Desmistificando liderança

O que de fato significa, como pode ser aprendida
e por que a atitude de dono é essencial

Liderança. É um dos temas mais importantes e frequentemente debatidos em nossa sociedade. Considere estas visões sobre liderança de uma seleção de figuras históricas icônicas e pensadores influentes:

É melhor liderar de trás e colocar os outros na frente, especialmente ao comemorar a vitória quando coisas boas acontecem. Você deve tomar a linha de frente quando o perigo se apresenta. Então, as pessoas apreciarão sua liderança (Nelson Mandela).

Um líder genuíno não é quem procura consenso, mas quem molda consenso (Martin Luther King Jr.).

Um líder é alguém que conhece o caminho, percorre o caminho e mostra o caminho (John C. Maxwell).

Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe; quando seu trabalho estiver feito, sua meta alcançada, as pessoas dirão: “Fomos nós que fizemos” (Lao Tzu).

Administração é fazer as coisas certo; liderança é fazer as coisas certas (Peter Drucker).

Qual é a *sua* definição de liderança?

Como essa definição o ajuda a descobrir o que fazer caso você:

- Enfrente um desafio ao gerenciar um indivíduo, uma equipe ou uma empresa inteira?

- Veja um problema em sua comunidade e imagine se deve tomar medidas para fazer algo a respeito?
- Observe um colega lutando com uma tarefa específica e considere se deve oferecer ajuda?
- Perceba algum lixo no chão no trabalho e considere se deve se abaixar e apanhá-lo?
- O que realmente significa – para você – ser um líder?

A liderança toca todos os aspectos de nossas vidas. Falamos regularmente sobre a necessidade de liderança em nossas comunidades, instituições, empresas e em todos os níveis de governo. Muitas vezes lamentamos a falta de liderança quando as coisas dão errado e desejamos ter tido mais dela quando as organizações parecem estar sem rumo. Quando as coisas dão certo, somos rápidos em atribuir os bons resultados a uma liderança eficaz.

Tendo em conta os vários contextos nos quais falamos sobre liderança, o extenso trabalho acadêmico que tem sido feito para explorar seus elementos-chave e o tremendo esforço que universidades e empresas dedicaram ao seu desenvolvimento, você pensaria que teríamos um entendimento pacífico e consolidado do que ela é. Pela minha experiência, nós não temos.

Ou você tem ou você não tem – certo?

Hoje em dia, quando conheço novas pessoas, costumo dizer que sou professor da Harvard Business School. Em resposta, as pessoas normalmente são elogiosas, parecem intrigadas e querem ouvir mais a respeito. Em geral, prosseguem perguntando o que eu ensino. “Liderança”, respondo orgulhosamente. Essa resposta é normalmente recebida com um olhar vazio ou uma expressão de ceticismo. “Eu não acho que isso possa ser ensinado”, ou “Eu não tenho certeza se isso pode ser aprendido”, dizem. As

peças explicam que, na visão delas, ou você é um líder ou não é. Eu respondo tentando esclarecer como liderança pode ser ensinada. Digo a elas que acredito que as habilidades de liderança podem ser – e muitas vezes precisam ser – aprendidas.

De um modo geral, as pessoas com quem converso – muitas das quais CEOs ou aspirantes a executivos – não engolem essa. Elas argumentam que liderança é uma qualidade inata ou um estado de ser. Ou você tem ou você não tem. Elas acreditam que existe uma elite de pessoas que possuem certas qualidades, e outro grupo, menos talentoso, que simplesmente não possui. Como consequência, acham que tentar ensinar liderança provavelmente será um esforço inútil.

Essa reação costumava me chatear e me frustrar. Por que não conseguia convencer as pessoas de que liderança é uma capacidade que pode ser cultivada e aprendida? Eu já vi isso acontecer repetidas vezes, inclusive em minha própria experiência executiva.

Liderança pode ser aprendida?

Ao longo de várias décadas, estudiosos e profissionais produziram extensa literatura para ajudar as pessoas a aprenderem a ser líderes. Esse volume de obras delineou os elementos-chave da liderança, identificou os principais desafios enfrentados pelos líderes e até sugeriu várias abordagens sobre como as qualidades de liderança podem ser desenvolvidas (cf. o apêndice B para uma lista de leitura sobre liderança). Além disso, nos últimos cinquenta anos, dezenas de milhares de estudantes assistiram a aulas em universidades de renome ou participaram de programas de desenvolvimento de liderança patrocinados por empresas – todos criados para cultivar e aprimorar suas habilidades de liderança.

Apesar dessa abundância e excelência de ideias, treinamento e aconselhamento, muitas pessoas continuam acreditando que liderança não pode ser aprendida. Elas costumam usar expressões como “líder nato” ou “líder natural”. Essas expressões implicitamente equiparam traços naturais de personalidade – como carisma ou extroversão – com habilidades de

liderança. Com base em minha própria experiência, características inatas não se traduzem necessariamente em liderança efetiva. E, inversamente, a falta de certas características não impede alguém de se tornar um líder notável.

Durante vários anos tentei desmistificar a liderança para torná-la mais acessível aos profissionais. Dei aulas, consultei a literatura de vários estudiosos de liderança e profissionais de sucesso, liderei e trabalhei em vários projetos de negócios e me envolvi com líderes de organizações de negócios ou sem fins lucrativos em um esforço para auxiliá-los em melhorar seu desempenho. Durante esse período, escrevi dois livros destinados a ajudar as pessoas a desenvolver suas capacidades de liderança e a entender melhor a si mesmas. Meu objetivo era fornecer orientações úteis que pudessem ser colocadas em prática e apoiar as pessoas para construírem com mais eficiência suas carreiras, administrar suas organizações e alcançar seu potencial ímpar.

No entanto, quanto mais trabalhava com executivos e aspirantes a líderes, mais percebia que a razão central pela qual tantas pessoas lutam com a questão de saber se a liderança pode ser aprendida – e se elas são líderes – é que “liderança” tem um significado diferente para cada uma. Quer estejamos conscientes disso ou não, cada um de nós tem um conceito diferente do que é liderança e do que um líder faz.

Nosso próprio conceito individual, quaisquer que sejam suas origens, pode ter um impacto poderoso em nossas ações. Descobri que muitas pessoas talentosas – incluindo algumas daquelas que usaram meus livros anteriores – ainda têm seu desenvolvimento comprometido por causa de sua mentalidade e pressupostos implícitos em relação à natureza da liderança.

O que liderança realmente quer dizer – para você?

Os conceitos de liderança em nossa sociedade são moldados de maneiras muito específicas. Por exemplo, muitas pessoas obtêm suas referências de vida a partir de grandes personagens celebrados pela cultura popular e, especialmente, da televisão e dos filmes. Pense em John Wayne, o cara

durão icônico em seus muitos papéis no cinema comandando bombeiros, “boinas verdes” e a cavalaria. De alguma forma, nós simplesmente sabemos que o coronel Mike Kirby – personagem de Wayne em *Os boinas verdes* – não precisava aprender a liderar. Ele tinha uma personalidade carismática e foi abençoado com excelentes instintos naturais que o ajudaram a *descobrir o que fazer*. Nesses filmes, nós realmente não ficamos sabendo como ele desenvolveu suas habilidades. Somos levados a supor que ele deve ter nascido com um senso apurado de *timing* e uma capacidade inata de entender e comandar as pessoas.

Muitas pessoas baseiam seus conceitos de liderança em seu conhecimento de figuras proeminentes do passado e do presente. Por exemplo, pense em líderes políticos como Franklin Roosevelt, Ronald Reagan, Angela Merkel ou Winston Churchill. Ou pense nos pioneiros dos negócios como Sam Walton, Estée Lauder ou Steve Jobs. Ou, então, pense nas personalidades dos esportes que conduziram suas equipes a um campeonato. Temos a tendência de construir algum tipo de narrativa sobre o que os tornou grandes; eles eram oradores cativantes, ou altamente inovadores de uma maneira que modificou uma indústria, ou corajosos sob pressão e agiram em um momento crítico. Como eles chegaram lá não está completamente claro para nós. A imagem que temos deles está muitas vezes congelada no tempo, no ponto de sua maior conquista.

Além da cultura popular e figuras históricas de destaque, nossos conceitos de liderança são moldados por pessoas que conhecemos diretamente: professores, membros da família, chefes ou líderes locais relevantes em nossas comunidades. Os estilos desses líderes costumam variar enormemente. Eles podem ter personalidades marcantes – confiantes e carismáticas. Podem parecer possuir qualidades especiais que os ajudam a causar impacto nas pessoas e a moldar eventos. Tais qualidades especiais parecem ser desenvolvidas e construídas com base em dons inatos, da mesma forma que alguém tem capacidade atlética ou talento musical. Observá-los pode nos levar a pensar que as pessoas ou têm esses dons ou não têm.

Se os líderes que admiramos são de fato bem-sucedidos, eles podem ser enaltecidos em capas de importantes revistas ou em manchetes na internet. Quando as coisas mais tarde dão errado – às vezes, pouco tempo depois –, esses mesmos líderes são muitas vezes duramente criticados com o mesmo entusiasmo com que foram exaltados. Quando isso acontece, as pessoas que os tinham como exemplos se sentem desiludidas e são forçadas a repensar seus conceitos de liderança.

Qual é sua definição de liderança?

Alguns anos atrás, comecei a pedir a altos executivos que anotassem suas definições de liderança. Apreendi muito com as respostas. As definições variavam amplamente. Alguns disseram que um líder inspira e mobiliza os outros a promover um propósito em comum ou realizar um conjunto específico de objetivos estratégicos. Outros responderam que os líderes têm o talento de pensar a respeito do futuro e estar na vanguarda de alguma tendência ou movimento – uma causa, uma nova forma de pensar ou uma abordagem inovadora para resolver um problema – e depois convencer os outros a acompanhá-los. Eles citam curiosidade intelectual, visão, energia positiva, carisma e habilidades de comunicação como elementos fundamentais da liderança.

Outros, ainda, dizem que levar as pessoas a seguirem o seu exemplo é uma noção ultrapassada e que, hoje, liderança tem mais a ver com empoderar e servir aos outros. Eles acreditam que um líder cria as condições e o ambiente que permitem que as pessoas sejam inovadoras e ajam.

Eu concordo com elementos de cada uma dessas definições e, no entanto, cada uma delas parece incompleta.

Então, há os executivos mais “práticos” e “experientes” que têm um conceito muito diferente de liderança. Eles acham que todo esse papo sobre sensibilidade e melhora qualitativa é basicamente irrelevante. Argumentam que estudos acadêmicos em liderança são interessantes, mas, no fim das contas, não importam muito. A análise deles é mais ou menos a seguinte:

“Diga-me apenas uma coisa – o líder está administrando uma empresa que está ganhando dinheiro? Se a empresa está ganhando dinheiro, então, a pessoa que está administrando deve ser um bom líder. Se o negócio não está dando dinheiro, a pessoa que está administrando provavelmente não é um bom líder. Isso é liderança – resultados!”

Por essa definição, líderes e práticas de liderança podem ir e vir, dependendo da sorte de suas empresas e setores. Com base nessa ideia de liderança, eles acreditam que, em primeiro lugar, os líderes devem empregar seu tempo se preocupando com receitas e lucros. Melhora qualitativa pode ser de grande valia, mas não há substituto para gerar bons resultados comerciais.

Esse conceito pode lhe parecer excessivamente limitado devido ao seu foco direcionado aos resultados. Você pode até pensar que é um exagero de um ponto de vista particular. No entanto, a realidade é que muitos de nós, consciente ou inconscientemente, avaliam os líderes exatamente dessa maneira: com base nos *resultados*. Os líderes parecem muito mais inteligentes e mais competentes quando as coisas correm bem. Você conquistou a reeleição? Então você deve ser uma autoridade governamental eficiente. Seu time tem um recorde de vitórias? Então você deve ser um bom treinador. Você cumpriu a missão militar? Se sim, então você deve ser um grande comandante. Sua empresa está ganhando muito dinheiro este ano? Então você deve ser um administrador habilidoso.

O problema com a orientação com foco em resultados é que ela pode ser fortemente influenciada por fatores que estão fora do controle do administrador. Em outras palavras, auxilia na escolha do setor certo, a beneficiar-se de uma economia forte e talvez ter um pouco de sorte. Esses fatores externos podem distrair um líder de se concentrar proativamente nas práticas e questões que estão sob seu controle e os ajudaria a construir uma empresa mais sustentável. A história dos negócios está repleta de casos de executivos que foram celebrados como líderes notáveis, apenas para depois serem descartados como fracassos abjetos quando seus negócios começaram a perder dinheiro ou até mesmo a falir.

Como uma pessoa poderia passar de um grande líder a um zero à esquerda em poucos anos ou mesmo meses? Será que a liderança é assim tão fugaz ou frágil? Esse é um pensamento assustador. Se isso é verdade, por que alguém iria querer encarar uma situação desafiadora de liderança em que as chances de sucesso parecem ser baixas?

Em busca de um entendimento compartilhado

Depois de vários anos dessas discussões, por fim tive uma inquietante epifania: nós realmente não temos um entendimento amplamente compartilhado sobre o que é liderança. Mas como isso é possível? Há todo um segmento (do qual eu faço parte) que foca em liderança e, em minha opinião, fez coletivamente um excelente trabalho ao destrinchar os elementos fundamentais da questão.

No apêndice B deste livro, incluo uma lista detalhada de textos importantes e influentes sobre liderança, de autoria de acadêmicos e profissionais selecionados. As empresas valeram-se consideravelmente desse conjunto de trabalhos, investindo pesado em processos de treinamento, ensino e desenvolvimento de carreira para formar líderes em suas organizações.

Em minha própria carreira executiva, beneficiei-me muito da leitura de grande parte dessas obras, provenientes tanto do meio acadêmico quanto do âmbito executivo. No entanto, apesar de tudo isso, ainda parece haver confusão em torno do assunto liderança.

Essa confusão é importante? Sim, porque se você está confuso a respeito do que um líder deve fazer, provavelmente será mais difícil descobrir o que *você* deve fazer quando se vir em uma situação de liderança.

O problema

Passei a acreditar que, no fim das contas, muitas vezes somos mais eficazes em ensinar as melhores práticas de liderança do que em abordar e resolver os vários conceitos conflitantes de liderança. O conceito de

liderança de uma pessoa é importante porque provavelmente exercerá uma forte influência sobre como ela processa a literatura, o treinamento de liderança e as práticas de desenvolvimento que experimenta. Podemos ter subestimado a enorme força de vários conceitos conflitantes. Essa força pode nos atrapalhar à medida que prejudica nossa capacidade de chegar a um entendimento amplamente compartilhado de liderança.

Essa falta de entendimento compartilhado é um grande problema – para todos nós. Falamos com frequência sobre a necessidade de mais e melhor liderança no mundo. Muitos dos males de nossa sociedade são explicados pela falta de liderança. A maioria de nós quer exercer liderança eficaz. Muitos CEOs dizem que a principal coisa que falta em sua organização é liderança.

Mas do que, exatamente, queremos mais? Muitas vezes, não podemos dizer com precisão, ou discordamos sobre o que queremos – mas todos podemos concordar que queremos mais!

Se não conseguimos entrar num consenso sobre uma definição clara de liderança, como decidimos quem contratar e promover? Como reconhecemos um líder quando vemos um? Por exemplo, como podemos saber se um candidato concorrendo a um cargo será um líder eficiente? E, o mais importante, o que exatamente devemos fazer quando alcançamos uma posição de liderança? Para responder a isso, geralmente recorremos às nossas próprias ideias preconcebidas, ou ao que vimos os chefes anteriores fazerem, ou a como nosso chefe atual se comporta. Podemos inclusive solicitar conselhos de outras pessoas dentro ou fora de nossas organizações. Muitas vezes, entretanto, esse conselho é contraditório porque os conselheiros que consultamos têm suas próprias noções individuais sobre o que um líder faz.

Como resultado, podemos patinhar e improvisar. O que meu chefe iria querer que eu fizesse? Podemos retornar para as práticas da empresa, ou para o que fizemos no passado que funcionou, ou talvez observar o que os outros estão fazendo em uma situação semelhante. Quando nos deparamos com uma situação pela qual não passamos antes, só o que podemos fazer é

seguir nossos instintos. Essa não é necessariamente uma abordagem ruim, a menos que você faça parte de uma equipe ou de uma empresa em que cada um dos membros separadamente siga seu próprio caminho em determinada situação, o que pode resultar em desorganização ou até mesmo em caos.

Não seria útil se tivéssemos um melhor entendimento compartilhado dos elementos fundamentais do que um líder faz e como isso se aplica a nós, individualmente, em nosso trabalho atual e em nossa vida diária? Existe um planejamento que ajude a organizar todos os bons conselhos e melhores práticas que parecem colaborar para que indivíduos e organizações sejam mais eficientes?

Com essa compreensão aprimorada, poderíamos realizar ações que se encaixassem em nosso setor, nossa empresa e em nossas próprias características individuais.

Criar um planejamento de liderança começa com uma atitude de dono

Passei os últimos anos tentando desmistificar e definir “liderança”. Com base em minha própria experiência, bem como no trabalho de inúmeros acadêmicos e profissionais, tentei decompor a liderança em termos acessíveis e compreensíveis. Meu objetivo é ajudar as pessoas a tomarem atitudes que se ajustem a quem elas são e a promover suas aspirações ímpares e as de suas organizações.

Neste livro, ofereço um planejamento para sua jornada de liderança. Apresento o argumento de que liderança começa com uma atitude de dono. Ou seja, você pensa como se estivesse no lugar de um decisor e age de forma a tomar para si as consequências de suas ações? Você foca em agregar valor para os outros? Você assume a responsabilidade pelo impacto de suas ações sobre os outros – tanto positivas como negativas? Você assume a responsabilidade de aprender continuamente a se tornar um líder e compreender a si mesmo? Como você verá ao longo deste livro, os conceitos de liderança e de atitude de dono estão intimamente interligados.

Uma vez que você tenha desenvolvido uma atitude de dono e esteja disposto a assumir a responsabilidade de aprender a ser um líder, você aumentará sua eficiência capacitando outras pessoas a agirem da mesma maneira. Este livro discutirá técnicas para envolver os outros de uma forma que os ajude a melhorar drasticamente sua liderança. Ele também irá sugerir ações que você pode adotar para iniciar a jornada a fim de se tornar um líder melhor.

Espero que esse planejamento lhe sirva para criar uma postura mais clara para suas atividades, forneça ferramentas e técnicas que você possa usar hoje e o auxilie a perceber que *você* pode ser um líder. Meu propósito é desencorajar sua inclinação a só esperar ser líder um dia ou deixar a liderança para outra pessoa. Meu objetivo é convencê-lo de que você pode e deve se esforçar para pensar como dono e ser um líder hoje – *agora* – bem como amanhã e no futuro.

Este livro é composto por cinco capítulos:

Capítulo 1 – Atitude de dono. O que significa ser um líder? O que significa ter uma atitude de dono? Neste capítulo, explorarei os elementos essenciais da liderança e levantarei várias perguntas fundamentais que você deve fazer em sua busca para se tornar um líder. Algumas dessas perguntas lidam com questões intelectuais, enquanto outras tratam de questões emocionais.

Explorar essas questões provavelmente confirmará alguns de seus instintos sobre liderança, mas fará também com que você repense alguns de seus pressupostos. Pode reforçar algumas de suas teorias baseadas em experiências passadas. E deve ajudá-lo a tornar seus instintos e teorias muito mais aplicáveis na prática. Ao mesmo tempo, você provavelmente descobrirá que tem sido um líder com mais frequência do que imaginava, mas que também falhou em agir como líder em certas situações importantes, o que pode explicar alguns de seus arrependimentos atuais.

Nós não costumamos receber “segundas chances” no mundo real. Mas aprender com o passado e considerar o que você poderia ter feito de

maneira diferente pode ser um exercício altamente produtivo para adaptar seu comportamento e moldar seu futuro.

Este capítulo deve ajudá-lo a perceber que você já tem *hoje* tudo para fazer uma diferença significativa em sua empresa, família e comunidade. Liderança não é reservada a presidentes, generais e CEOs – os “figurões”. Você não precisa de um convite formal para ser um líder. É uma mentalidade e uma maneira de se comportar que se inicia hoje.

Capítulo 2 – Enfrentando os desafios da liderança. Se a sua reação à discussão no capítulo 1 for: “Bem, o que tem de tão difícil nisso?”, este capítulo fornece um bom antídoto. Ser líder é muitas vezes desafiador e as pessoas falham com frequência porque não desenvolveram a capacidade de desempenhar esse papel, particularmente à medida que o papel evolui. Estar aberto a aprender, resistir aos perigos do isolamento e aceitar algum nível de vulnerabilidade são elementos fundamentais da liderança duradoura.

Muitas pessoas ainda não estão “em forma” para realizar as ações que as ajudarão a se afirmar e causar impacto. Ou foram bem-sucedidas durante um período, mas então algo muda e não têm a capacidade de se adaptar à nova situação. Nesse capítulo, exploraremos várias das razões pelas quais as pessoas geralmente

fracassam em liderar ou acabam perdendo o rumo, e veremos algumas das ferramentas que você pode usar para combater esses desafios. A primeira dessas ferramentas é sua capacidade de ter confiança suficiente para fazer perguntas e ouvir os outros. Você verá que liderança com frequência tem menos a ver com habilidade, poder ou mesmo recursos. Muitas vezes tem a ver com sua mentalidade e sua capacidade de compreender adequadamente sua situação e a si mesmo.

Curiosamente, o fracasso da liderança pode ocorrer mesmo que as pessoas ao seu redor enxerguem você, a situação e o que precisa ser feito de maneira surpreendentemente clara – mesmo se você estiver cego a isso. Nesse capítulo, discutiremos as armadilhas da liderança e as ações que você pode adotar para abordar seus pontos cegos, reconhecer transições com mais clareza e tornar o fracasso muito menos provável.

Capítulo 3 – Dominando os processos essenciais da liderança. Este capítulo apresenta uma série de passos para você aprender a melhorar suas habilidades de liderança. Integrado ao conceito de liderança estruturado neste livro encontra-se um conjunto detalhado de processos e hábitos que você precisará dominar para desenvolver sua capacidade de liderar e depois sustentar essa liderança. O primeiro processo é intelectual: articular uma visão clara, estabelecer prioridades e criar alinhamento com sua visão e prioridades. O segundo processo é muito mais amorfo e complexo; concentra-se em *compreender a si mesmo*.

Embora possa não estar ciente disso, você está executando (ou falhando em executar) esses processos todos os dias. É preciso muito trabalho e atenção contínua para dominar esses processos. Liderança não é um estado de ser ou um fim que você afinal alcança e pode então relaxar. Pelo contrário, é uma jornada que requer diligência, foco e atenção constantes. Acredito que esses processos são muito análogos a entrar em forma ou perder peso. Assim como esses processos, se você afrouxar seus esforços, sua capacidade de exibir comportamentos de liderança provavelmente atrofiará.

Esse capítulo explorará visão, prioridades e processos de alinhamento, bem como seu esforço para compreender melhor a si mesmo. Você pode achar que algumas dessas atividades são mais fáceis para você do que outras. Além disso, esses esforços podem ser particularmente complicados, porque estão ocorrendo paralelamente. A falta de atenção a um desses processos pode dificultar a realização de outro. Esse capítulo apresentará uma série de perguntas muito específicas que você precisa fazer para desenvolver continuamente suas capacidades de liderança.

Capítulo 4 – Você não pode fazer isso sozinho. Liderança é um esporte de equipe. Isso quer dizer que seu sucesso está intrinsecamente ligado às atividades e contribuições dos outros. É altamente improvável que você se torne um líder ou desenvolva suas capacidades de liderança sozinho. Muito provavelmente, os passos descritos neste livro serão muito mais difíceis de dominar se você não melhorar sua capacidade de cultivar relacionamentos e

trabalhar efetivamente com os outros. Você tem relacionamentos baseados em compreensão mútua, confiança e respeito? Você é capaz de revelar informações a respeito de si mesmo nos relacionamentos? Você tem amigos ou colegas que lhe dirão coisas que você pode não querer ouvir, mas precisa ouvir?

Nesse capítulo, discutirei a importância dos relacionamentos no desenvolvimento da liderança. Também vou sugerir uma série de medidas que você pode adotar para cultivar relacionamentos eficazes e descrever técnicas para melhorar sua capacidade de construir laços mais efetivos com os outros. Se você puder começar a dominar essa habilidade, descobrirá que tudo o mais neste livro será muito mais fácil de realizar.

Capítulo 5 – O caminho da atitude de dono como uma jornada para toda a vida. Se você está começando a acreditar que seguir os passos deste livro o ajudará a seguir um caminho mais gratificante em sua vida, o que quer fazer a respeito disso? Quais ferramentas e técnicas você pode usar para ajudá-lo a impulsionar seus esforços? Como você pode querer experimentar essas ferramentas? Por onde você começa?

Esse capítulo destina-se a levá-lo a percorrer o caminho. Ele o ajudará a iniciar a jornada de onde você está hoje. Começa o auxiliando a explorar aquilo com que você realmente se importa. O que daria mais sentido à sua vida? Quais são suas habilidades e paixões? Qual é sua própria definição de sucesso? Você está vivendo seu próprio sonho ou o de outra pessoa? Quais ações você deseja adotar para alcançar seu potencial ímpar?

O mundo está cheio de desafios e oportunidades. Esse capítulo irá apresentar várias ideias sobre como pensar em suas próximas ações e oferecer várias alternativas para aproveitar ao máximo suas habilidades. Ele discutirá motivadores intrínsecos *versus* extrínsecos e maneiras de obter uma melhor compreensão de como eles se aplicam a você. Esse capítulo o ajudará a estimular a reflexão sobre como você pode começar a fazer algo que nunca fez antes, seja aos poucos ou mergulhando de cabeça.

Os principais elementos dos cinco capítulos anteriores estão resumidos no “Apêndice A – Aspectos essenciais de *What You Really Need to Lead*”. Este

guia visual serve para consultas rápidas e como esquema geral das ideias apresentadas neste livro.

Começando

Meu objetivo aqui é criar uma abordagem que o convença de que *você* pode ser um líder. O livro também pretende fornecer uma estratégia para desenvolver seus hábitos de liderança e melhorar substancialmente suas habilidades para a função. Enfatizarei, em particular, a importância de desenvolver atitude de dono e disposição para continuar aprendendo. Também irei discutir uma série de questões e sugerir uma porção de ações específicas que lhe propiciarão enxergar o mundo com mais clareza e determinar seu próprio papel para fazer a diferença. Em essência, este livro destina-se a tornar a liderança acessível – *hoje e no seu futuro*.

Conforme discutido, a liderança não exige um convite formal. Não é algo que apenas “pessoas importantes” possam fazer. Não depende de dinheiro, poder ou cargo, embora esses elementos possam certamente afetar, para o bem ou para o mal, sua capacidade de perseguir suas aspirações. Liderança não é algo que você faz mais tarde ou reserva para um “algum dia” indefinido quando você alcançar uma certa idade, ou tiver mais habilidades, ou exercer mais poder.

Liderança é uma forma de pensar que emprega seus talentos especiais *agora* e, de preferência, para o resto de sua vida. Envolve um processo de aprendizagem e estar aberto a adaptar seus comportamentos. É algo que você precisa para trabalhar ao invés de um estado de ser ou um fim.

O progresso do mundo depende muito de sua disposição em se comprometer com essa atividade. Esse progresso exigirá abordar as questões que vemos hoje, bem como desenvolver a capacidade de abordar questões que atualmente não podemos sequer começar a imaginar. Seja qual for o caso, os problemas do mundo não serão resolvidos por “alguém” nas próximas décadas. Eles serão abordados – ou não serão – dependendo do que *você* – e *pessoas como você* – fizerem. Como vai ser?

O mundo precisa da sua liderança.

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Anote sua definição de liderança. Quais são os elementos fundamentais?
- Que forças você acredita terem moldado sua definição – por exemplo, seus exemplos de vida vêm da cultura popular, seus pais, chefes anteriores, professores ou de figuras públicas? Quais são os principais pressupostos dos quais você parte para pensar em sua definição de liderança? (Por exemplo, você precisa ser extrovertido para ser um líder, liderança requer carisma, você precisa de autoridade formal para ser um líder, e assim por diante.)
- Como essa definição está ajudando ou prejudicando sua capacidade de ser um líder hoje? Como ela pode estar refreando você?
- Que medidas você tomará para continuar aprendendo e aprimorando suas habilidades de liderança?

1

Atitude de dono

A força de pensar e agir como dono

Liderança tem a ver com o que você faz. Não é um cargo que você detém ou um estado de ser. Seu potencial para a liderança é certamente moldado por quem você é como pessoa e por sua experiência de vida, mas se esse potencial vai ou não ser realizado depende das ações que você toma.

Às vezes, suas ações levarão a resultados positivos e, outras vezes, a resultados negativos. Embora fatores externos possam influenciar resultados – fazer dinheiro, bater recordes de lucro, vencer eleições, garantir um negócio, e assim por diante –, esses resultados normalmente são fruto de um período contínuo de ações de alta qualidade. A questão é que os resultados, por si sós, não definem uma boa liderança. Em vez disso, bons resultados normalmente ocorrem como consequência de uma boa liderança.

Anos de liderança eficaz geralmente precedem resultados sustentáveis. Da mesma forma, bons resultados atuais podem muitas vezes mascarar uma liderança fraca, embora isso possa não se tornar aparente por vários anos, às vezes tarde demais para evitar danos reais.

Uma atitude de dono

Se a liderança eficaz normalmente precede resultados sustentáveis, quais são os elementos-chave que tendem a ser essenciais para uma liderança eficaz? Se existe uma ampla gama de estilos de liderança potencialmente

eficazes, será que esses estilos compartilham determinadas características fundamentais? Pela minha experiência, a resposta é sim.

A liderança eficaz começa ao se ter a mentalidade certa; em particular, começa ao se ter uma atitude de dono. Isso significa ter disposição para se colocar no lugar de um decisor e pensar em todas as considerações que o decisor deve levar em conta em seus pensamentos e ações.

Ter uma atitude de dono é essencial para se tornar um líder eficaz. Da mesma forma, a ausência de uma atitude de dono geralmente explica por que certos indivíduos muito promissores acabam não alcançando seu potencial de liderança.

Uma atitude de dono envolve três elementos essenciais, que eu apresentarei na forma de perguntas:

- Você consegue descobrir no que você acredita, *como se fosse dono*?
- Você consegue atuar de acordo com essas crenças?
- Você age de forma a agregar valor a outra pessoa: um consumidor, um cliente, um colega ou uma comunidade? Você assume a responsabilidade pelo impacto positivo e negativo de suas ações sobre os outros?

Esses elementos não são função de seu cargo formal em uma organização. Eles não dependem de título, poder ou riqueza, embora tais fatores possam certamente ser úteis para permitir que você aja como dono. Esses elementos têm a ver com o que você faz. Trata-se de ter atitude de dono em suas convicções, ações e impacto sobre os outros. Pela minha experiência, grandes organizações são formadas por executivos que focam especificamente nesses elementos e trabalham para capacitar seus funcionários a pensar e agir dessa maneira.

Neste capítulo, discutiremos os pontos-chave de uma atitude de dono e como eles se traduzem em uma liderança eficaz. Também abordaremos como esses conceitos podem se relacionar com você e sua vida.

Você tenta descobrir em que acredita como se estivesse na pele de um decisor?

O mundo está cheio de pessoas com opiniões. Televisão, rádio e outros meios de comunicação estão transbordando de comentaristas fazendo sugestões e oferecendo conselhos aparentemente qualificados a autoridades governamentais e altos executivos sobre o que devem fazer. Em jantares e coquetéis – e em volta do bebedouro no trabalho – falamos sobre o que os outros deveriam fazer ou deveriam ter feito, ou sobre os defeitos de nossos chefes. Geralmente, há muito pouco risco envolvido nesse papo de escritório, e muitas vezes ninguém se lembra do que foi dito. Pode ser divertido e, às vezes, interessante. Em determinadas ocasiões, dar as nossas opiniões pode nos fazer sentir melhor sobre nós mesmos, porque estamos opinando acerca de questões importantes. Podemos até pensar que, ao defendermos nossos pontos de vista, estamos agindo como líderes.

Em nossos empregos, podemos dar nossa opinião sobre uma questão do ponto de vista funcional ou departamental – em outras palavras, uma perspectiva limitada. Ou podemos fornecer uma opinião sem pensar a fundo nas questões nem pesar os interesses de vários grupos que nosso chefe deve considerar para tomar uma decisão importante. Podemos fazer isso ou porque não temos acesso a informações adicionais ou porque acreditamos que ampliar nossa perspectiva simplesmente não faz parte de nossas funções no trabalho.

Esse tipo de oferta de opinião pode ser bastante apropriado e adequado em inúmeras situações, mas não significa liderança. Liderança requer muito mais. Começa com uma perspectiva mais ampla em descobrir o que você realmente acredita que deve ser feito – isto é, como se você fosse dono.

Eu achava que tinha feito um bom trabalho

Jim, um vice-presidente de uma empresa de bens de consumo, me ligou para discutir um problema que estava enfrentando. Ele era um ex-aluno meu e estava telefonando em busca de aconselhamento. Ele acabara de

passar por uma experiência perturbadora e estava tentando entender o que havia dado errado.

Jim estava trabalhando no lançamento de um novo e importante produto para sua empresa. Ele era um membro-chave de uma equipe de lançamento multifuncional liderada pelo vice-presidente sênior responsável por uma das principais divisões da empresa. A equipe era encarregada de conceber todos os aspectos do *design*, embalagem, *marketing* e estratégia de distribuição do novo produto. Esse produto era vital para a empresa de Jim, porque a fatia de mercado de vários de seus principais produtos estava sendo corroída, e os executivos seniores precisavam urgentemente encontrar novas vias de crescimento. Eles achavam que esse novo produto atenderia a uma importante necessidade do consumidor e restabeleceria a posição da empresa na mente de seus clientes.

Cada membro da equipe do projeto foi designado para um aspecto do novo produto e seu lançamento. A responsabilidade de Jim era focar na promoção do ponto de venda do produto. Ele achava que essa não era a atribuição mais crucial, porém – considerando a importância desse projeto e a alta qualidade dos outros membros da equipe –, ainda assim era uma boa oportunidade.

Depois de várias semanas de trabalho, ele apresentou um plano detalhado em relação à exposição e à disposição do produto dentro de cada contexto de varejo: mercearias, farmácias e outras lojas. Além disso, ele desenvolveu materiais de ponto de venda alternativos para serem usados em alguns dos testes regionais de produtos que estavam prestes a ser realizados.

Durante esse período, a equipe do projeto se reunia uma vez por semana, com cada membro da equipe relatando sobre sua área de responsabilidade. O vice-presidente sênior queria que todos os membros da equipe estivessem cientes dos planos para todos os aspectos do lançamento. Ele esperava que os membros da equipe se questionassem entre si e aprendessem sobre as atribuições uns dos outros, produzindo, dessa forma, uma estratégia de lançamento mais eficaz.

No início, Jim estava muito satisfeito com seu trabalho nesse projeto. “Achava que tinha feito um trabalho muito bom”, ele me disse. Para elaborar o plano detalhado, Jim montara um grupo à parte que consistia de vários subordinados seus. Estava bastante satisfeito sobre como as coisas estavam progredindo, e foi por isso que o que aconteceu em seguida foi tão desconcertante.

Em uma das últimas reuniões da equipe do projeto, Jim foi convidado a apresentar suas sugestões finais. Para sua surpresa, vários membros da equipe do projeto criticaram veementemente sua proposta. Sentiram que ela estava fora de sintonia com a natureza do produto, o preço e o provável comportamento de compra do consumidor. Em particular, os membros da equipe maior sentiram que seu posicionamento no ponto de venda era mais coerente com a compra por impulso, enquanto acreditavam firmemente que esse produto deveria ser posicionado e precificado como uma compra premeditada por parte do consumidor.

Jim ficou abalado. Após a reunião, o líder da equipe puxou-o para um canto e questionou-o sobre o quanto ele realmente entendia sobre o produto que estava sendo lançado. “Eu tenho participado de todas as reuniões”, Jim respondeu, “e eu escutei atentamente”. Se isso fosse verdade, o líder da equipe perguntou, como ele poderia estar tão fora de sintonia com os membros da equipe em relação ao posicionamento do produto? Jim rebateu argumentando que achava que havia respondido bem ao que ouvira nas reuniões, e que ele também havia recorrido de forma eficaz à sua experiência anterior trabalhando em outros lançamentos de sucesso.

O líder da equipe começou a fazer a Jim uma série de perguntas específicas: “Quem você acha que deveria comprar esse produto? Como ele deveria ser precificado? Como deveria ser embalado?” Jim admitiu que não tinha realmente pensado sobre esses pontos porque eles não eram explicitamente parte de sua atribuição específica nesse projeto. Outros membros da equipe, ele argumentou, é que deveriam estar preocupados com essas questões.

O líder da equipe ficou exasperado com os comentários de Jim. Antes de terminar a reunião, ele deu a Jim um conselho incisivo. Insistiu para que ele pensasse em como responderia a essas perguntas se fosse o líder da equipe, em vez de ser simplesmente um membro com um conjunto restrito de responsabilidades específicas.

Jim achou que essa era uma recomendação estranha. Ele me ligou para ver minha reação ao que havia acontecido e pedir sugestões sobre como ele deveria responder ao desafio do gerente de projeto. Minha reação foi direta: “Jim, seu líder de equipe lhe deu um ótimo conselho. Eu concordo com ele. Finja que você é responsável por essa situação. Tente realmente pensar como se você fosse o chefe, ou até mesmo como se fosse o dono da empresa. Imagine que sua vida dependesse de acertar todos os aspectos desse lançamento. Como você faria isso? Você é um cara talentoso. Pense como dono e use seus talentos para responder às perguntas dele”.

Jim reconheceu que não havia pensado sobre essa abordagem, em parte, porque seus chefes atuais e anteriores nunca o haviam encorajado a pensar ou agir dessa maneira. “Isso vai exigir muito pensamento e análise da minha parte”, ele disse, “e talvez até mesmo um sério exame de consciência. Você tem certeza de que esse é realmente o meu papel? Eu tenho mesmo que fazer tudo isso?” “Sim”, respondi. “Se você quer ser um líder, você com certeza tem que fazer.”

Ele decidiu levar esse desafio a sério. Entrevistou outros membros da equipe e aplicou seus inúmeros talentos e habilidades para pensar em todos os aspectos do posicionamento do produto. Ele até conduziu algumas de suas próprias pesquisas em pontos de venda selecionados, procurando ver como os produtos competitivos estavam sendo posicionados. Depois de fazer todo esse trabalho, começou a perceber que suas recomendações iniciais eram, na melhor das hipóteses, superficiais e, na pior das hipóteses, estavam radicalmente desalinhadas com o que ele agora achava que funcionaria para o lançamento desse produto.

Ele teve um *insight* perturbador: *havia feito um péssimo serviço*. Não aplicara uma mentalidade de liderança na parte que lhe cabia nesse projeto.

Como resultado, havia feito um trabalho de qualidade inferior e fez feio perante os outros na empresa. Decidiu reunir coragem e pedir desculpas ao líder e a toda a equipe do projeto.

Os membros da equipe do projeto foram gentis quanto ao seu pedido de desculpas. Eles ficaram impressionados por ele ter tido a coragem de admitir que estava errado, voltar atrás e refazer seu trabalho e repensar suas recomendações. Ele prosseguiu explicando as novas recomendações de posicionamento, que seus companheiros de equipe rapidamente aprovaram. Sentiu como se tivesse sido recebido de volta como um membro estimado da equipe.

Ele percebeu que havia aprendido algo valioso com essa experiência. Isso foi reforçado quando o vice-presidente sênior, que era amplamente reconhecido como uma estrela em ascensão na empresa, disse a ele: “De agora em diante, Jim, espero que você aja como um líder nesta empresa. Você tem um grande potencial aqui, mas somente se você começar a pensar como dono. Defina seu trabalho de forma ampla, ao invés de maneira limitada”.

Jim prometeu a si mesmo que, no futuro, não pensaria como um funcionário limitado, mas, em vez disso, abordaria seu trabalho como se fosse dono da empresa. Essa nova mentalidade ajudou a tornar seu pensamento muito mais claro e seu trabalho muito mais eficaz. Ele tinha um novo prisma para julgar seu pensamento e suas ações.

Desenvolvendo convicção

Parece simples: “Pense como dono”. Na verdade, é difícil de fazer. Requer que você se coloque no lugar do decisor. Você pode perceber que prefere não se colocar nesse lugar. Há muita pressão; muitas considerações; muitos envolvidos. Com toda a complexidade, constante mudança e uma miríade de questões no mundo moderno, pode ser mais fácil raciocinar em termos mais estreitos: *Droga, isso não é trabalho meu!*

Sim, isso é trabalho seu, se você quer ser um líder. Se isso frustra você, ou faz você se agoniar, ou até mesmo lhe provoca um elevado nível de estresse, então você precisa se acostumar a experimentar esses sentimentos. Quanto mais você praticar isso, melhor você se tornará em fazê-lo.

Eu recomendo que você comece a *acreditar* e internalizar a visão de que pensar como dono é fundamental para sua eficiência no trabalho. Pensar como dono significa chegar à convicção. “Convicção” tem por objetivo estabelecer um nível limiar para além do qual você sente um alto grau de confiança sobre o que você realmente acredita que deve ser feito.

Muitos líderes passam a vida se esforçando para chegar à convicção sobre o que fariam em determinada situação. A realidade é que, na maior parte do tempo, eles podem não ter um ponto de vista forte. Eles continuam reunindo informações, angustiando-se e avaliando até atingirem um nível limiar de confiança.

Por outro lado, alguns líderes precisam ter cuidado para não desenvolver uma convicção muito rapidamente, ou em ter um ponto de vista inicial tão forte que deixem de levar em conta considerações fundamentais, cruciais para a tomada de uma boa decisão. Cada um de nós tem pontos cegos, podemos estar propensos a pontos de vista ideológicos ou não ter consciência de nossas sutis parcialidades. Como resultado, cada um de nós precisa também ter tempo suficiente para reunir informações, considerar argumentos alternativos, sofrer para decidir e garantir que estamos chegando a um julgamento equilibrado.

A questão é que o processo de busca por convicção pode ser muito difícil. Os fatores e considerações contextuais estão mudando o tempo todo; os concorrentes realizam ações significativas; os produtos são comoditizados, e assim por diante. Além disso, indivíduos diferentes olhando para a mesma situação podem ter diferentes pontos de vista sobre o que deve ser feito. Para lidar com todos esses fatores, os líderes precisam realizar análises, buscar orientação e sugestões de outros, debater alternativas e, em geral, refletir. Na maioria das vezes, esse processo pode ser árduo.

Enquanto você está passando por esse processo árduo, nem sempre precisa saber exatamente o que fazer; nem sempre você precisa ter as respostas. No entanto, como líder, você precisa, sim, estar constantemente se esforçando para chegar a um nível de convicção sobre questões importantes. Como você faz isso? Você e sua equipe precisam concentrar seus esforços em tomar as medidas necessárias que o ajudarão a chegar a um bom julgamento.

Com a prática, você aprenderá a se entender melhor e cada vez mais a saber *como é* ter convicção. Enquanto busca por convicção, você se aprimorará em concentrar seus esforços para trabalhar de uma forma que lhe servirá para alcançar essa sensação. Líderes não procuram por desculpas de por que não conseguem agir como dono. Em vez disso, abraçam o desafio da atitude de dono e incentivam suas equipes a fazer o mesmo. É de grande valia se, como subordinados, eles forem regularmente encorajados e capacitados por seus chefes a se colocarem no lugar dos decisores. “Excelentes profissionais definem seus empregos de maneira global”, um dos meus ex-chefes costumava me dizer. “Eles estão sempre pensando vários níveis acima.”

Isso pode explicar por que tantas escolas de negócios, incluindo Harvard, ensinam usando método do caso. Essa abordagem certamente pode ser usada para ensinar técnicas analíticas, mas, para mim, é sobretudo um exercício de aprendizado para *chegar à convicção*. Depois de ter estudado todos os fatos do caso por conta própria, e depois de debater esses fatos em grupos de estudo antes da aula e novamente em sala de aula, em que você acredita? O que você faria se estivesse no lugar do protagonista?

O método do caso tenta simular o que os líderes passam todos os dias. Decisores são confrontados por uma enxurrada de fatos: muitas vezes incompletos, com frequência contraditórios e certamente confusos. Com a ajuda dos colegas, eles precisam resolver as coisas. Por meio do método do caso, os alunos aprendem a se colocar no lugar do decisor, imaginam como é essa sensação e depois trabalham para descobrir no que acreditam.

Essa mentalidade é inestimável no local de trabalho. Ela força você a usar sua ampla gama de habilidades. Orienta você sobre quais análises e trabalhos adicionais precisam ser feitos para vencer um determinado desafio nos negócios.

Os líderes não precisam sempre ter convicção, mas precisam aprender a buscá-la. Esse processo nunca tem fim. É uma maneira de pensar. Todos os dias, conforme você se depara com desafios novos e inesperados, precisa buscar por convicção. Você precisa se perguntar: No que eu acredito? O que eu faria se eu fosse um decisor?

Aspirantes a líderes precisam resistir à tentação de dar desculpas, tais como *eu não tenho poder suficiente*, ou *isso não é trabalho meu*, ou *ninguém na empresa se importa com o que eu penso*, ou *simplesmente não há tempo*. Eles devem se livrar dessas desculpas e se colocar mentalmente no lugar do decisor. Sob esse ponto de vista, eles começarão a ter uma ideia melhor de como é suportar o peso da atitude de dono.

Pratique pensar como dono

Tente este exercício. Pense em todas as pressões que um CEO deve enfrentar – levando em conta os interesses de acionistas, funcionários, clientes, o público em geral e órgãos reguladores. Tal indivíduo também deve lidar com pressões competitivas e inovações que reconfiguram o mercado, bem como levar em conta questões éticas, legais e econômicas ao ponderar sobre decisões importantes. Muitas vezes, essas considerações criam tensões que envolvem a negociação de vários fatores e o equilíbrio de interesses. Imagine-se em seu lugar. Pense em como você levaria em conta cada uma dessas considerações. Reflita como é saber que atender um grupo ou tratar de uma consideração provavelmente fará com que algum outro grupo fique insatisfeito com sua escolha.

Pratique a aplicação dessa análise em diversas situações. Como essa mentalidade afeta a forma como você realiza seu próprio trabalho na empresa? Acho que você descobrirá que essa abordagem e disciplina

mental ampliarão significativamente sua perspectiva e melhorarão sua percepção, tomada de decisões e eficiência geral.

Pense em quantos candidatos descrevem o que fariam se fossem eleitos e, então, quando ocupam o cargo, afastam-se das promessas que fizeram como candidatos. Por quê? Às vezes pensamos que eles foram desonestos ou disseram o que achavam que precisavam dizer para serem eleitos. Muitas vezes, entretanto, é simplesmente o caso de eles, uma vez que estão realmente ocupando uma posição de responsabilidade – a posição do decisor –, comecem a levar em conta todos os fatores fundamentais que descartaram ou ignoraram quando observavam do lado de fora. Eles começam a entender o peso emocional de enviar tropas para a guerra, a impopularidade de aumentar os impostos, a influência de lobistas e o desconforto de ser impopular entre os eleitores.

Pensar como dono raramente é fácil. Mas, se você começar a praticar essa disciplina hoje, ficará cada vez melhor nisso até se tornar algo natural para você. Então, será mais capaz de ter empatia e respeitar o pensamento dos executivos seniores e colegas. Com a prática, você também começará a ver o poder que tal abordagem tem de trazer à tona todo o seu potencial.

A capacidade de agir de acordo com suas convicções

Uma vez que você tenha chegado à convicção a respeito de uma questão, você é capaz de agir?

Liderança, em pequenas e grandes coisas, significa basicamente encontrar uma maneira de agir. Há muitas pessoas que conseguem descobrir no que realmente acreditam como se fossem os responsáveis, mas ainda assim não conseguem *fazer* algo a respeito.

Por quê? Existem inúmeras razões pelas quais as pessoas não conseguem agir, pois isso envolve um certo grau de risco. Cada um de nós reage a tensões de maneira diferente, e certos tipos de ações têm o potencial de nos deixar bastante desconfortáveis.

Poderíamos preencher páginas e mais páginas de texto descrevendo os tipos de riscos e medos que impedem as pessoas de agir. Algumas têm medo de falar o que pensam, causar problemas ou irritar seus chefes; outras temem que estejam erradas e pareçam tolas; algumas temem que o chefe irá discordar e pensar mal delas; outras temem que os demais deixarão de gostar delas; algumas pessoas têm medo de que, ao agirem, isso lhes trará tamanha carga emocional que elas não conseguirão dormir à noite.

Outra razão pela qual as pessoas deixam de agir é por não estarem confiantes de que possuem habilidades suficientes ou não têm certeza de que pensaram em todas as ramificações de suas ações. Elas podem acreditar que ainda não têm um plano de ação que seja confiável ou que não possuem habilidades interpessoais e outras necessárias para efetivamente convencer as pessoas a acompanhar e executar esse plano.

Ou, então, as pessoas podem se abster de agir porque a carreira, a família ou as pesadas obrigações financeiras amplificam os riscos de agir. Talvez você tenha acabado de comprar uma nova casa, tenha tido um bebê ou receie que uma crise econômica possa tornar suas perspectivas de emprego mais tênues. Talvez você esteja esperando por uma promoção em curto prazo e as apostas são simplesmente altas demais para você correr o risco.

Você já captou a ideia. Desculpas não faltam às pessoas para justificarem o fato de não agirem.

Liderança, no entanto, tem a ver, em última análise, com encontrar uma forma de agir. Aspirantes a líderes aprendem que, quando chegam a um alto nível de convicção, precisam encontrar maneiras de se esforçar para superar seus medos e reservas, a fim de falarem o que pensam ou tomar outras medidas apropriadas. Eles aprendem a administrar suas vidas de modo a atenuar riscos que costumam impedi-los de agir – por exemplo, eles focam em economizar dinheiro e fazer o máximo possível para evitar ficarem sobrecarregados financeiramente. Eles aprendem a ir além *do que* deveria ser feito para descobrir *como* isso deveria ser feito. Aprendem a desenvolver uma capacidade de não se deixarem influenciar, de modo que, se as pessoas não concordarem com eles, encararem isso de maneira

construtiva e não de forma pessoal. Eles aprendem a se envolver em um debate construtivo. Focam em aprender como criar um plano de ação.

Isso pode ser tão simples quanto descobrir uma estratégia para expor o que você pensa a um superior ou pode ser tão complicado quanto pensar em várias etapas de ação do zero há várias semanas ou meses no futuro. Pode envolver determinar quais recursos são necessários (não apenas humanos), avaliar que tipo de comunicação e coordenação são necessárias e desenvolver um roteiro sistemático para cada etapa. Às vezes, o processo de planejamento de ações é extremamente útil para revelar falhas na ideia original e faz com que se retorne à prancheta para desenvolver uma alternativa nova ou modificada. Nesse sentido, o planejamento de ações proporciona o desenvolvimento do conceito do que deveria ser feito e como isso poderia ser feito.

Tudo isso requer prática. Quanto mais você faz, melhor você se torna. Pode ser facilitado se a cultura da sua organização encorajar as pessoas a agirem. Por exemplo, é extremamente útil que os altos dirigentes apresentem esse comportamento e incentivem explicitamente os jovens colegas a dizerem o que pensam, a expressarem suas opiniões e tomarem as medidas apropriadas, capacitando-os, assim, a agirem de acordo com a convicção que alcançaram.

É claro, agir nem sempre funciona como planejado. Em minha própria carreira, liderei equipes que tomaram decisões que se mostraram fracas. Posteriormente, depois que os resultados ruins ficaram aparentes, quase sempre havia alguém na equipe que se aproximava de mim e dizia algo do tipo: “Sabe, eu nunca concordei com essa decisão. Eu sabia que essa decisão seria um erro”. Minha primeira resposta era perguntar algo como: “Bem, se esse foi o caso, por que cargas d’água você não falou nada? Você esteve em todas as reuniões. Você concordou com todas as decisões!”

Normalmente, o indivíduo respondia oferecendo uma desculpa ou outra: “Bem, parecia que você já havia tomado uma decisão”, ou “O grupo não teria escutado”, ou “Eu não achava que tivesse poder para convencer as

pessoas da equipe”, ou “Eu não achei que fosse meu papel desafiar o restante da equipe”, e assim por diante.

O mundo está cheio de pessoas inteligentes, algumas das quais têm a capacidade de se colocar no lugar do decisor e chegar à convicção sobre o que fariam se estivessem no comando. Pela minha experiência, no entanto, apenas um subgrupo relativamente pequeno desse grupo maior possui as habilidades e a coragem para se posicionar e *agir* de forma construtiva. Pode não ser agradável, e esses indivíduos podem receber uma enxurrada de críticas, mas eles sabem que, no fim das contas, traduzir convicção em ação é essencial para se tornar um líder.

Terra de ninguém

Henry, um alto executivo de uma grande corporação industrial, não gostou do que viu acontecer na companhia. Passara sua carreira inteira na empresa e sentiu que ela, nos últimos anos, havia se tornado excessivamente focada em lucros trimestrais, em vez de atender às necessidades do cliente. Henry acreditava que, no passado, quando havia uma decisão de compromisso entre investir na qualidade do produto e no atendimento ao cliente ou aumentar a lucratividade, a empresa quase sempre pensava em longo prazo e decidia abrir mão do ganho de curto prazo em favor do aprimoramento de franquia de longo prazo e lucros de longo prazo.

Um novo CEO havia sido colocado no comando quatro anos antes. Ele já tinha sido diretor financeiro, e Henry acreditava que ele havia alterado sutilmente a ênfase da empresa em atender os clientes de forma lucrativa e consistente para o foco na rentabilidade de curto prazo. Agora, quando as decisões de *trade-off* eram discutidas, as questões dominantes haviam se tornado: “O que pode contribuir mais para a rentabilidade neste ano e como isso pode afetar o preço das ações?” Para seu desânimo crescente, Henry observou que a maioria dos outros executivos da empresa concordava com essa mudança, claramente porque queriam manter boas relações com o

novo CEO. Ele ficou irritado com o novo CEO, e ainda mais irritado com seus colegas.

Na época em que veio me ver, Henry estava desanimado e até deprimido. Ele descreveu a situação, enquanto respondia às minhas perguntas ocasionais. Perguntei a ele: “Você se pronunciou? O que o CEO diz em resposta às suas preocupações?”

Henry me deu uma resposta surpreendente: “Eu não expressei as minhas preocupações”.

“O quê? Por que não?”, questionei.

Henry explicou: “Ele não vai me ouvir! Não tenho uma relação tão boa assim com ele. Se eu aborrecer o CEO, o que vou fazer depois disso?”

Perguntei-lhe: “Se você não disser o que pensa, quem fará isso? Quem tem mais poder ou influência do que você? Nada vai mudar se os altos funcionários não se manifestarem e liderarem”.

Eu gostaria de poder lhe dizer que essa história teve um final feliz, mas isso não aconteceu. Henry simplesmente não conseguiu reunir coragem para tratar suas preocupações diretamente com o CEO. Um ano depois, ele me disse que o CEO estava buscando por sua opinião com cada vez menos frequência e começando a excluí-lo de reuniões importantes. Henry sentiu-se marginalizado e começou a pensar seriamente em deixar a empresa.

Ironicamente, esse mesmo CEO veio me consultar cerca de um ano depois. (Devido à confidencialidade, não contei a ele que já conhecia o outro lado dessa história.) Foi doloroso ouvir o ponto de vista *dele*: “O problema é que eu tenho esse alto executivo, Henry, que murchou desde que me tornei CEO. Ele tem medo de discordar de mim e de me dar conselhos. Eu vim do cargo de diretor financeiro e realmente precisava que alguns caras do *marketing* e da produção se apresentassem e debatessem comigo. Eu sei que tenho um ponto cego quando o assunto são questões financeiras *versus* opções de franquias de longo prazo. Eu vivo uma angústia diária com esses *trade-offs*, mas não posso fazer isso sozinho. Henry realmente me decepcionou. Ele extrapolou o lado negativo como líder. Estou

seriamente pensando em promover um de seus subordinados para substituí-lo”.

Que coisa. Ao não agir de acordo com suas convicções, Henry na verdade se colocou em terra de ninguém. Ele achava que estava agradando o chefe, mas, em vez disso, o chefe perdeu o respeito por ele, porque não estava procurando por um lambe-botas ou um bajulador; estava procurando por *liderança*.

Raramente vi um executivo prejudicar sua carreira encontrando uma maneira apropriada de agir com um alto nível de convicção. O que tenho visto são inúmeros executivos limitarem sua eficácia e prejudicarem sua ascensão ao agirem com cautela e ficarem em silêncio quando têm uma forte convicção em relação a um problema em sua empresa. Cada um de nós precisa descobrir uma maneira de agir, mesmo que seja assustador e pareça perigoso. Não é necessário descartar totalmente nossos medos, mas é útil sopesá-los com os riscos de não se fazer nada. O zelo de agir como dono pode auxiliá-lo a superar essas hesitações legítimas.

O que ajuda você a se manifestar e agir?

Do que você tem medo? Todo mundo tem seus medos e inseguranças. No entanto, se você for um prisioneiro desses medos, será impedido de causar impacto e atingir seu potencial. Se você não agir de acordo com suas convicções, é altamente improvável que opere utilizando sua capacidade máxima.

Como você lida com essas questões? Sugiro que tente usar vários “modelos mentais” que possam ajudá-lo a enxergar as coisas com mais clareza e reunir forças para superar o pior, assumir algum nível de risco e *agir*¹.

Um modelo mental é um exercício que exige a diminuição da tensão ocasionada por uma restrição real (ou imaginada), liberando sua mente para enxergar com mais clareza o que deve ser feito. Por exemplo:

- Se você fosse o dono da empresa, estaria disposto a agir de acordo com sua convicção? (Esse é um exemplo do uso da atitude de dono que discutimos neste capítulo.)
- Se você fosse rico, o que faria?
- Se você tivesse apenas dois anos de vida, o que faria?

Essas perguntas visam assessorá-lo a descobrir o que está impedindo você de agir e também a compreender como sua hesitação pode estar prejudicando seu desenvolvimento como líder. Se você é excessivamente cauteloso porque gostaria de ser mais persuasivo e carismático ao falar, tente falar sobre um assunto acerca do qual tenha fortes convicções. Acredito que você descobrirá que sua própria versão de carisma aflorará quando você se manifestar ou agir quanto às questões sobre as quais você tem firme convicção. Se acha que está entediado e sem inspiração, tente mudar sua *abordagem*: aprenda a agir quando tiver convicção a respeito de um problema.

Foco em agregar valor

Liderança é, fundamentalmente, agregar valor que beneficie alguém. Esse último elemento da liderança não é discutido com suficiente frequência ou tão a sério como deveria ser. Grandes líderes e grandes empresas tornam-se grandes porque focam em agregar valor a um consumidor, a um cliente, à comunidade ou a outros círculos importantes. Fracassar nesse quesito geralmente explica por que líderes e aquelas que um dia foram grandes empresas às vezes perdem o rumo. Eles perdem de vista ou ficam confusos sobre *por que* estão fazendo o que estão fazendo. Param de tomar para si o impacto de suas ações sobre os outros.

O conceito de agregar valor é sintetizado em um lema usado pelos SEALs da Marinha. Os SEALs têm uma frase que é martelada neles constantemente durante seu treinamento extremamente rigoroso: *Se você sabe o porquê, você descobrirá o como.*

Ao longo dos anos, deparei-me com inúmeros executivos que são bons em descobrir o que é bom para *eles* e, depois, agir de acordo com isso. Isso pode funcionar durante um tempo, mas se é o mais longe que podem chegar, essa abordagem não leva ao sucesso duradouro. Se as ações deles não agregam valor para os outros, eles não estão liderando – pelo menos de acordo com minha definição – e é improvável que estejam fazendo o melhor trabalho possível. Muitas pessoas hoje em dia se consideram “líderes” simplesmente porque estão em posições importantes. No entanto, se o foco delas não é em como beneficiar sua principal clientela, o poder de sua posição, por si só, não será suficiente para, no fim das contas, torná-los líderes. Isso ajuda a explicar por que excelentes líderes avaliam seu próprio sucesso por sua capacidade de auxiliar os membros de sua equipe a se tornarem bem-sucedidos, bem como por sua capacidade de agregar valor para clientes e investidores fundamentais.

Talvez sua reação seja dizer que você pensou que liderança tivesse a ver principalmente com alcançar resultados. Como discutido anteriormente, bons resultados – como ganhar dinheiro – vêm como consequência de agregar valor por um período prolongado de tempo. Naturalmente, há muitos exemplos de pessoas que obtiveram sucesso em curto prazo sem agregar valor para os outros, mas, no fim das contas, é difícil encontrar alguém que construiu um sucesso duradouro durante um período prolongado de tempo sem um foco intenso em agregar valor. Grandes empresas e líderes empresariais sabem que a lucratividade é resultado de ajudar os membros da equipe a se tornarem bem-sucedidos, além de agregar valor para clientes durante um período prolongado de tempo.

Essa mentalidade também envolve assumir a necessária responsabilidade pelos possíveis impactos negativos desse negócio em grupos fundamentais, incluindo o público em geral. A história está cheia de organizações que agregaram valor para determinados grupos de seu interesse, mas prejudicaram direta ou indiretamente outras pessoas. Um exemplo seria uma empresa que vende um produto que beneficia seus clientes, mas, ao mesmo tempo, emite poluentes nocivos que prejudicam a saúde e o bem-

estar das comunidades locais. Líderes precisam pensar amplamente sobre agregar valor, mas também avaliar e assumir um grau necessário de responsabilidade para atenuar as potenciais externalidades negativas de suas operações.

O difícil em agregar valor e tentar atenuar os impactos negativos que você pode criar é que esses objetivos precisam ser revisados e atualizados regularmente. O mundo muda, as indústrias mudam, as normas sociais mudam, os concorrentes adotam medidas, as regulamentações mudam e os produtos e serviços são comoditizados. Como resultado, a maneira como você agrega valor precisa ser continuamente atualizada.

Desilusão com nossos líderes

Quando perdemos a confiança em nossos líderes, muitas vezes não é porque chegamos a duvidar de sua capacidade. Não, na maioria das vezes, é porque começamos a duvidar se eles estão mesmo pensando como donos e agindo com convicção. Além disso, começamos a acreditar que esses líderes e suas organizações não estão realmente focados em agregar valor à sua comunidade ou clientes. Quando isso acontece, deixamos gradualmente de comprar seus produtos ou nos recusamos a votar no dia das eleições.

CEOs de empresas podem ficar tão presos às pressões de entregar lucros trimestrais e atender às expectativas dos acionistas de prazo mais curto que começam a falar mais sobre “traçar planos” do que “atender aos clientes” ou ser um bom cidadão corporativo que considera seu impacto nas comunidades locais. Quando isso acontece, pode criar confusão e preocupação substanciais nas mentes dos funcionários, dos clientes e do público em geral. Pode transmitir uma mensagem de que o que importa mais é encontrar uma maneira de melhorar os números, em vez de agregar valor para os clientes e, de forma geral, à sociedade. A ênfase na pesquisa e inovação pode começar a sofrer um declínio. Se isso for longe demais, os clientes podem começar a sentir que a empresa está se tornando mais impessoal e menos focada em construir um relacionamento de longo prazo ao atender às suas necessidades. A fatia de mercado pode começar a

diminuir à medida que os clientes comecem a escolher fornecedores alternativos mais focados em agregar valor para eles.

O que deu errado?

Susan era a fundadora e chefe de uma empresa de distribuição de materiais de construção, com sede no meio-oeste dos Estados Unidos. Anteriormente, ela havia sido funcionária de uma grande empresa de materiais de construção distribuída por vários estados. Nessa função, a princípio ela foi uma compradora, depois administrou um centro de distribuição e então se tornou gerente regional. Depois de vários anos, começou a sonhar em iniciar seu próprio negócio. Desenvolveu um plano de negócios, procurou investidores e abriu seu primeiro centro de distribuição, que atendia clientes em uma área geográfica relativamente pequena.

O negócio teve um grande começo. Ao longo de vários anos, ela expandiu a marca regional da empresa estabelecendo centros adicionais em três novas áreas geográficas. Ela conseguiu vários financiamentos de capital próprio para continuar a crescer, e as coisas seguiram indo bem. No oitavo ano de operações da empresa, no entanto, ela experimentou seu primeiro ano no negativo, seguido por um segundo ano em queda. Susan sabia que os problemas da empresa eram, em parte, resultado de uma recessão econômica e de dificuldades relacionadas a uma queda na construção residencial. Ao mesmo tempo, ela também começou a questionar se tinha a equipe certa de gerentes.

Ela veio me ver para discutir a situação. Explicou que estava aborrecida e desapontada: “Estou furiosa com minha equipe. Ou eles são incompetentes, ou simplesmente não se importam tanto quanto eu com o negócio. Sinto que tenho o peso do mundo sobre meus ombros, e meus investidores, que até agora têm sido tão compreensivos, estão começando a me fazer perguntas complicadas em nossas ligações regulares”.

“Eu sabia que este era um negócio cíclico, mas achei que nos adaptaríamos aos ciclos de forma muito mais eficaz do que fizemos. Tem

sido muito mais difícil do que eu esperava. Eu achei que administrar minha própria empresa era o que eu *queria*”, ela suspirou. “Às vezes me pergunto onde eu estava com a cabeça para querer fazer isso.”

Perguntei a Susan como ela estava usando seu tempo. Ela admitiu que não tinha certeza. Fizemos uma reconstituição de como suas atividades mudaram à medida que o negócio se expandia. Ela lembrou que quando abriu seu primeiro centro de distribuição, estava no local todos os dias – conversando com clientes, tomando as principais decisões de compra e treinando seus funcionários. No entanto, ao abrir o segundo, terceiro e quarto centros, ela começou a passar muito menos tempo com os clientes e com seu pessoal, e muito mais administrando os investidores, focando no balanço e explorando possíveis novas localizações.

Depois desse aquecimento, pedi a ela que me contasse como a empresa agregava valor para os clientes. Ela fez uma pausa e por fim respondeu: “Essa é uma pergunta estranha. Como empresária, eu me concentro principalmente em como ganhar dinheiro. É sobre isso que falo para meu pessoal – *Precisamos gerar lucro!* É assim que você constrói um negócio, certo?”

“Bem, não exatamente”, respondi. “Grandes negócios e lucratividade surgem como resultado de agregar valor. Então, deixe-me perguntar novamente: Como você agrega valor? O que é diferente no que você faz?”

Susan pensou um pouco mais e me deu uma resposta que pareceu surpreendê-la mais do que surpreendeu a mim. “Sabe”, disse ela, “eu acho que quando iniciei o negócio, eu *era* obcecada com a questão em que você tocou em sua pergunta. Eu conversava com meus clientes – que eram basicamente empreiteiros e subempreiteiros – para entender suas necessidades de produtos e serviços e, com base no que me diziam, eu escolhia mercadorias, focava-me em novas tendências de construção e reforma, e criava uma estratégia para garantir que tivéssemos um excelente serviço ao cliente. Tudo parecia funcionar. Mas depois desse período inicial, acho que mudei a marcha para focar mais nos aspectos financeiros de construir um negócio, porque pensei que é isso que os empresários

devem fazer. Naturalmente, a maioria das perguntas dos meus investidores parece ser sobre faturamento e lucros”.

Eu lhe disse que achava que ela estava cometendo um erro clássico que muitos empreendedores cometem. Ela havia parado de focar no que fazia a excelência do negócio e começou a se concentrar excessivamente em questões secundárias que eram importantes, mas que, no fim das contas, não eram essenciais para o sucesso. Ela precisava voltar a focar em como agregar valor. Isso era particularmente difícil, devido à natureza cíclica desse negócio e às mudanças resultantes no comportamento do consumidor.

Por fim, ela descobriria que seus investidores queriam que ela se concentrasse nos impulsionadores dos negócios, mesmo que, em determinados momentos, suas perguntas fossem mais focadas em faturamento e lucros. Além disso, seu pessoal podia não estar tão ruim quanto ela pensava. Em vez disso, eles provavelmente ficaram confusos com suas prioridades – ou com a falta delas. Eles não entendiam sua visão de como a empresa agregava valor. Não tinham certeza do que deveriam estar fazendo. Toda essa confusão foi agravada pela retração na área de construção civil e mudanças nos hábitos de consumo e nas necessidades de serviço de seus clientes. Essas mudanças deveriam tê-la feito atualizar sua visão e as principais prioridades para o negócio, para que seus funcionários soubessem como se adaptar à conjuntura mais desafiadora.

Em suma, ela não estava conseguindo liderar.

Susan admitiu que não havia associado inteiramente agregar valor para os clientes com construir um negócio sustentável. Certamente não havia reconhecido que isso é o que significa ser um líder.

Ela voltou para sua empresa e fez algumas reflexões. Passou várias semanas fazendo perguntas sobre como a empresa de fato agregava valor para os clientes. Para fazer isso, passou mais tempo conversando com os clientes e sua equipe. Reconnectou-se ao que estava vendendo e o que não estava – e por quê. Logo concluiu que a empresa estava estocando a mercadoria errada para as necessidades de seus principais clientes empreiteiros. Também ficou claro para ela que o serviço havia sofrido um

declínio na qualidade. Ela assumiu como foco reorientar sua compra de mercadorias, criar processos contínuos para avaliar e reavaliar os hábitos de consumo dos clientes, bem como as tendências de construção, e enfatizar o melhor atendimento ao cliente.

Depois de vários meses, a empresa começou a desfrutar de um aumento de vendas e lucratividade, apesar da difícil conjuntura econômica. Hoje, ela analisa esses dois anos como uma excelente experiência de aprendizado. “Aprendi a manter o foco em agregar valor”, ela me disse recentemente ao telefone. “Foi assim que construí o negócio pra início de conversa, e é assim que teremos sucesso daqui para frente. O foco em agregar valor torna mais claras nossas tomadas de decisões e prioridades, coloca nosso pessoal em sintonia, fortalece o negócio e me torna uma líder muito mais eficiente. Resultados sustentáveis são consequência de nossas ações de liderança eficientes.”

Assuma atitude de dono – não espere por um convite formal

Descobrir no que você acredita como decisor, reunir coragem para agir e focar em agregar valor para os outros – se esses são os elementos-chave da liderança, você precisa ser dono de uma empresa ou ocupar um alto cargo em uma empresa para ser um líder? Você precisa ter um determinado tipo de trabalho ou título para exercer liderança? Você tem que ser dono para pensar e agir como dono?

Não, você não precisa. Liderança depende de mentalidade e ação, não depende de cargos. Você não precisa gerenciar ninguém para ser um líder. Por outro lado, você pode gerenciar milhares de pessoas e não ser um líder. Tudo depende do que você *faz*! Você descobre no que acredita como se fosse dono, e age de acordo com essas crenças? Você foca em agregar valor para os outros?

Você não precisa ter um título específico, um cargo, ou participação acionária para fazer isso. *Você não precisa de um convite formal.*

O zelador como líder

Conheci a diretora de uma escola primária localizada no noroeste dos Estados Unidos. Ela me contou a história de Carl, o zelador de sua escola. Um dia, uma criança de seis anos de idade molhou as calças – algo nada incomum, mas com o potencial de ser muito traumático para a criança. Carl observou que a criança – em pé em um corredor parecendo muito chateada – tinha tido um acidente. Carl se encarregou de encontrar o professor da criança. Juntos, eles levaram a criança para outra sala, ajudaram-na a se limpar, encontraram de alguma forma uma muda de roupa, ajudaram-na a se acalmar e, por fim, mandaram-na de volta para suas aulas regulares. O objetivo deles tinha sido amparar a criança para evitar a humilhação de ser mandada para casa, com todos os colegas sabendo que ela molhou as calças. Depois que a criança retornou à aula, Carl retomou seus deveres normais de zeladoria de recolher lixo, limpar pisos, e assim por diante.

Para mim, esta é uma história sobre liderança. Eu não sei muito mais sobre Carl, mas posso dizer que *ele é um líder*. Ele é provavelmente a pessoa de menor escalão empregada naquela escola, com o cargo mais baixo, mas ele pensou e agiu como dono nessa situação. Ele poderia ter observado o sofrimento da criança, decidido que não era seu trabalho se preocupar com isso e prosseguido com seus deveres. Mas não, ele parou, assumiu a responsabilidade, e fez o que achou ser o melhor para a criança e para a escola.

Ele demonstrou *liderança*. Tenho certeza de que a diretora da escola também é uma líder, porque evidentemente ela criou um ambiente no qual Carl se sentia capacitado para descobrir no que acreditava e agir de acordo com sua convicção, de uma forma que agregou valor para um aluno.

Essa história é um exemplo mais sucinto e poderoso de pensar e agir como dono – de liderança – do que qualquer outro que eu possa imaginar. Liderança não requer uma descrição de trabalho extravagante. Não é algo com que você espera que vá se comprometer algum dia, se você for promovido a um grande cargo. Liderança é uma maneira de pensar e agir que foca em agregar valor para os outros – quando a oportunidade surge.

Grandes empresas são construídas em torno de pessoas que agem dessa maneira. Em excelentes organizações, esse é o tipo de comportamento que é recompensado quando os executivos pensam em quem promover. Isso certamente foi verdadeiro para mim, durante minha própria carreira nos negócios. Antes de eu oferecer a alguém um cargo de liderança, procurava evidências de que a pessoa já agia como um líder. Se a pessoa não tivesse exibido comportamento de liderança – ajudando os outros, pensando e agindo como dono, tomando iniciativas, indo além ao invés de limitar suas ações aos requisitos explícitos de um cargo –, seria improvável que um título de cargo mais pomposo fosse transformar, como num passe de mágica, sua mentalidade e seu comportamento.

Existe escassez de liderança?

Volta e meia as pessoas falam sobre uma crise de liderança – uma alarmante escassez de líderes para lidar com todos os problemas no mundo de hoje. Mas existe, de fato, uma crise?

Passei boa parte da minha vida trabalhando com líderes. Adoro me esforçar para ser um líder, assistir aos outros para se tornarem líderes e ajudar os líderes a serem bem-sucedidos. Encontro pessoas de todas as esferas sociais e em lugares de toda parte do mundo. Com base em minha definição de liderança, acredito que não exista escassez de líderes. Na verdade, existem milhões de líderes em todos os cantos do mundo e em todos os níveis.

Acredito que a razão pela qual percebemos uma crise de liderança é porque muitos dos nossos líderes mais visíveis – aqueles com poder formal e títulos importantes, administrando instituições maiores – muitas vezes fracassam em pensar e agir como donos da maneira como discutimos neste capítulo.

Como isso é possível? Por que as pessoas fracassam em agir como líderes? Talvez elas não soubessem o que deveriam fazer? Talvez achassem que os resultados eram tudo o que importava? Talvez costumassem agir como donos, mas a pressão de um trabalho de alto risco fez com que se

tornassem cautelosos e começassem a pensar mais taticamente a respeito de resultados de curto prazo, em vez de agir com convicção e com foco em agregar valor aos grupos de interesse fundamentais?

O desempenho às vezes decepcionante dos executivos em posições de poder de grande visibilidade geralmente nos leva a pensar que simplesmente não temos mais grandes líderes. Eu discordo. Podemos estar apenas olhando para os indicadores errados e nos lugares errados. Ter um bom emprego não garante que uma pessoa aja como um líder. Liderança depende mais do que você faz do que de seu *status* ou posição.

Existem várias razões pelas quais os executivos talentosos não conseguem atingir seu potencial de liderança. Abordaremos esses e outros assuntos importantes no próximo capítulo.

Os elementos essenciais da liderança: uma atitude de dono

Você consegue descobrir no que acredita, como se fosse dono? Você consegue encontrar uma forma de agir de acordo com essas crenças – sozinho, ou em conjunto com outras pessoas? Você faz isso com foco em agregar valor para os outros e também assume a responsabilidade pelo potencial impacto negativo de suas ações sobre os outros? Se você está no comando de outros, você cria um ambiente no qual seu pessoal seja capacitado, incentivado e recompensado por agir dessa maneira?

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Quando você esteve em sua melhor forma? O que você estava fazendo? Qual era sua mentalidade? Quais fatores de seu entorno capacitaram você a pensar e agir de uma forma que o ajudasse a brilhar? Como a definição de liderança deste capítulo esclarece algo sobre sua capacidade de estar em sua melhor forma?
- O que aumenta sua capacidade de pensar e agir como se você fosse dono? O que o impede de pensar e agir como dono?

Que riscos negativos você costuma temer quando pensa em agir? Que medidas você poderia tomar para administrar seus medos e melhorar sua capacidade de se comportar com uma atitude de dono?

- Pense em uma situação de liderança anterior em que você hoje, olhando para trás, lamenta suas ações. Como a definição de liderança deste capítulo ajuda a explicar seus arrependimentos? Por que você teve um desempenho ruim?

O que você pode aprender com essa experiência?

- Você é cético a respeito da afirmação de que pode ser um líder hoje em dia, neste exato momento? Se sim, por quê? O que surpreendeu você ao ler este capítulo? Como esses conceitos podem afetar seu pensamento e mudar seu comportamento em seu trabalho atual ou em sua comunidade?

- Se ocupa um cargo de gerência, você trabalha para criar um ambiente no qual seus funcionários pensem e ajam como donos? Que medidas poderia adotar para auxiliar você a estimular tal comportamento e tornar-se um modelo dele?

Veja os capítulos 3, 4 e 5 para uma discussão aprofundada deste assunto.

- Qual é seu maior questionamento agora em relação à liderança?

2

Enfrentando os desafios da liderança

Assumindo um compromisso com a aprendizagem, fazendo as perguntas certas, buscando conselhos e combatendo o isolamento

Se os elementos essenciais da liderança descritos no capítulo 1 parecem bastante simples, então por que tantos não conseguem alcançar seu potencial e se tornar líderes? Por que isso é tão difícil? Por que mais pessoas não agem como donos?

Eu costumava pensar que as pessoas falham em liderar principalmente por causa da falta de inteligência, talento, habilidades ou experiência. Nos últimos anos, porém, mudei meu pensamento sobre essa questão. Cheguei a acreditar que, na maioria das vezes, as pessoas não conseguem alcançar seu potencial e liderar porque negligenciam (ou são incapazes) de desenvolver suas capacidades para entender claramente sua situação e, o que é ainda mais importante, compreender a si mesmas. Isso pode ser atribuído à sua incapacidade de se permitir ser vulnerável o suficiente para atravessar os vários tipos de transições e desafios que inevitavelmente enfrentarão.

Por que as pessoas fracassam em desenvolver, ou desenvolver e manter, uma atitude de dono? Por que não conseguem se colocar no lugar do decisor, decidir em que acreditam, determinar como agir e avaliar o impacto dessas ações sobre os outros? Acredito que essa falha de liderança tende a ser o resultado de uma incapacidade de abordar as seguintes questões inter-relacionadas:

- Você é confiante o bastante para fazer perguntas e procurar aconselhamento?
- Você está aberto ao aprendizado ou acha que deveria ter todas as respostas?
- Você é emocionalmente capaz de suportar a sensação de vulnerabilidade e se sente confortável o bastante para pedir ajuda, admitir o que não sabe, empoderar os outros, e aproveitar a força de sua equipe? Você fica confortável em ser autêntico?
- Você atua de uma forma que faz com que fique cada vez mais isolado?

Pensar e agir como se você fosse dono requer um trabalho duro. Em um mundo complexo, é improvável que você consiga fazer isso sem o apoio de outras pessoas. Nenhum indivíduo tem bastante discernimento, conhecimento especializado ou perspectiva para ser capaz de levar em conta uma infinidade de considerações e avaliar as necessidades de vários grupos em toda e qualquer situação que se apresente. Como resultado, um líder precisa aprender como chegar à convicção em questões fundamentais. Como você pode fazer isso? Desenvolvendo a capacidade de fazer perguntas, de buscar aconselhamento e de normalmente aceitar que você não precisa ter todas as respostas.

Um líder que aprende a cultivar os outros e a estar aberto ao aprendizado pode lutar mais eficazmente contra o isolamento natural que os líderes sentem conforme vão alcançando cargos mais altos. Essas habilidades são essenciais para pensar e agir como dono.

Neste capítulo, discutiremos essas questões e exploraremos as razões pelas quais as pessoas penam para alcançar seu potencial como líderes. Também sugiro ações específicas que você pode tomar para ajudar a melhorar sua capacidade de lidar com esses problemas e, assim, superar seus próprios obstáculos particulares para ser um líder mais eficaz.

Fazer o trabalho *versus* uma entrada triunfante

Liderança dá trabalho. Envolve estar continuamente aberto ao aprendizado. É um processo e uma jornada, muito mais do que um objetivo. Você precisa aceitar que não haverá uma entrada triunfante. Você não vai acordar um dia e dizer: “Graças a Deus eu finalmente consegui; agora posso parar de dar meu sangue, suor e angústia em me tornar um líder!” Muitas pessoas se sentem dessa forma logo após terem sido promovidas a um grande cargo. Cerca de um nanossegundo depois, elas começam a perceber que sentem ainda mais pressão para provarem o seu valor do que antes da promoção.

O que fazem então? De preferência, elas percebem que têm que trabalhar tão duro quanto antes, talvez até mais, para continuar a desenvolver suas capacidades. Como elas vão lidar com isso determinará se crescerão a partir desse ponto. Para muitas pessoas, todo esse ciclo de se esforçar, conquistar e então sentir mais pressão para se esforçar ainda mais parece exaustivo. Assemelha-se a caminhar em uma esteira ergométrica. Elas não querem acreditar que o processo de desenvolvimento de um líder continua por toda a vida delas. Isso parece simplesmente assustador demais.

Se você cometer o erro de ver a liderança como um objetivo – como um estado de ser –, mais cedo ou mais tarde acabará pensando que já passou do ponto de precisar trabalhar para isso. Você estará propenso a pensar que não precisa continuar tomando medidas que melhorarão suas habilidades. Uma vez que você acredita que já aprendeu tudo o que precisa para ser um líder e para de aprender, isso se torna uma profecia autocumprida: você, *de fato*, parou de se desenvolver. Na verdade, desenvolver sua capacidade de aprender e se adaptar nunca deve ter fim; deve ser uma disciplina para toda a vida.

Essa mentalidade é um elemento essencial para tomar as medidas necessárias a fim de continuar seu crescimento e desenvolvimento. A pessoa mais provável de atrapalhar seu progresso não é outra pessoa; é você!

Se você estiver receptivo a esse modo de pensar, vamos discutir algumas questões simples (talvez até brutalmente simples) para você abordar.

Você consegue fazer uma pergunta? Você consegue buscar aconselhamento?

A resposta a esta pergunta pode parecer óbvia: *é claro* que você sabe como fazer uma pergunta. Nós fazemos isso o tempo todo. Qual é o problema com isso?

Na verdade, acaba sendo muito mais difícil e complicado do que a maioria das pessoas pensa. Muitas pessoas que seriam brilhantes não fosse isso chegam num ponto em suas vidas em que pensam que devem ter todas as respostas – elas acham que deveriam *saber*. Elas temem que, se não agirem como se soubessem, parecerão tolas, fracas ou incapazes. Se elas chegam a fazer perguntas, fazem isso de forma superficial, sem entusiasmo ou comprometimento. Em outras palavras, não escutam de fato com a mente aberta e motivação para aprender. Por quê? Elas podem pensar que é um sinal de fraqueza mudar de ideia ou ser desnecessariamente influenciado pelos outros. Acham que agora são líderes e que um líder (pensam elas) deveria ter as respostas.

Você está aberto a mudar de opinião? Você é capaz de admitir que estava errado? Você ouve atentamente e reavalia seu pensamento em resposta a novos fatos ou argumentos persuasivos? Sua resposta automática pode ser “claro”, mas isso é mesmo verdade? Como você lida com essas questões tem muito a ver com seu modelo mental de liderança, bem como com seu próprio perfil emocional. Talvez você acredite que os líderes devam saber o que pensam e devem dizer às pessoas o que fazer. Talvez você acredite que mudar de ideia seja um sinal de fraqueza e que você precisa ser firme. Talvez você tenha dificuldade em admitir que estragou tudo ou que estava totalmente errado. Se assim for, você provavelmente terá um desempenho inferior ao seu potencial.

Você está ouvindo?

William era fundador e CEO de sua própria empresa. Enquanto participava do programa de gerenciamento para donos/presidentes na

Harvard Business School, ele veio me ver. Explicou que estava preocupado que “não fosse um bom líder”. Anos antes, ele havia iniciado sua companhia com um programa de computador extremamente útil para os clientes da empresa, a maioria deles constituída por fabricantes de produtos industriais. Junto com um sócio, ele havia desenvolvido e, em seguida, lançado o produto. Depois de vários anos, as vendas da empresa ultrapassaram a casa dos 25 milhões de dólares e as margens de lucro eram em média de 20%. William possuía a maior parte do capital da empresa, e o futuro parecia brilhante.

“Parece ótimo”, eu disse em resposta a este resumo. “Então, qual é o problema?”

“Achei sinceramente que havíamos alcançado o sucesso”, respondeu ele, “mas agora estou começando a ficar preocupado com o fato de nossa posição no mercado estar se desgastando. Estamos começando a perder negócios para nossos concorrentes arquirrivais.

Meus altos funcionários seguem ordens, mas eles não parecem se preocupar com o futuro da empresa da mesma forma que eu me preocupo. Precisamos ser ou mais inovadores ou comercializar melhor o produto. Eu realmente não sei qual é o problema. Preocupa-me o fato de estarmos lidando com questões desse tipo a essa altura de nosso desenvolvimento. Você pode me ajudar a descobrir o que está errado?”

Eu perguntei: “O que seus líderes seniores pensam?”

Ele disse: “Eles não parecem saber. Querem saber o que *eu* penso e então querem que eu lhes diga o que eu espero que eles façam. Estou me matando de trabalhar vendo clientes, estudando concorrentes e pensando em nosso produto. Não tem como eu trabalhar mais duro! Estou começando a pensar que ou eu estou com a equipe errada ou estou administrando minha equipe da maneira errada”.

Ele perguntou se eu conversaria com seu parceiro, Jim, que estava participando do mesmo programa. A reunião foi marcada e, quando chegou o dia, Jim veio ao meu escritório. Ele não hesitou em descarregar suas frustrações. “William acha que sabe tudo”, disse Jim, aborrecido. “Ele faz

perguntas, mas depois interrompe e nunca permite que as pessoas concluam. Ele vem logo com grosseria, a ponto de todo mundo querer simplesmente descobrir o que William quer e depois descobrir como fazê-lo. As pessoas se fecharam e têm medo de dizer o que pensam. Quando o fazem, ele as interroga e as faz se sentirem idiotas.” Jim explicou que ele havia expressado suas observações para William e me encorajou a levantar essas questões com ele.

Na reunião seguinte, perguntei a William sobre as críticas de Jim. Ele me explicou que aquela era a empresa *dele*, principalmente, e que ele nunca deixou de sentir o peso do mundo em seus ombros. “Eu prefiro fracassar ao fazer algo em que *eu* acredito do que fracassar seguindo o plano de outra pessoa”, explicou ele. “Ninguém se importa com essa empresa mais do que eu. Talvez eu não confie nas pessoas tanto quanto deveria. Mas minha visão de liderança é a de que eu preciso *liderar* – e isso significa ser forte e apontar o caminho. Claro, eu preciso fazer perguntas, mas, no fim das contas, todo mundo fica olhando para mim para lhes dizer o que fazer. Eu sempre administrei a empresa dessa maneira – e tem funcionado! Por que eu deveria mudar agora?”

Encorajei William a recuar e reavaliar seu estilo de liderança. Só porque costumava funcionar, eu disse, não significa que funcione agora. Sugerir que ele levasse sua equipe de liderança para fora do local de trabalho quando voltasse para casa. “Eu quero que você converse com Jim e concorde em atacar três ou quatro grandes problemas que a empresa enfrenta”, eu disse. “Na reunião com sua equipe, quero que você exponha cada uma dessas questões com o grupo e ouça o debate. Sua tarefa é ficar de boca fechada e ouvir atentamente. Não interrompa. Use outra pessoa como mediadora se precisar. Mais uma vez: sua tarefa deve ser atacar as questões e, em seguida, *ouvir* – nada de interferências declaratórias!”

William expressou preocupação de que essa abordagem pudesse “fazer as pessoas entrarem em pânico”, como ele colocou. “Eles estão acostumados a ser eu a liderar!”

Expliquei-lhe que a abordagem que sugeri *era* “liderar”. Esclareci ainda que havia um momento para questionar e um momento para defender seus pontos de vista, e que ele precisava aprender a diferença para poder treinar seu pessoal a fim de que dessem suas opiniões. Afinal, eles sabiam tanto quanto ele – e, em alguns casos, provavelmente mais – sobre as complexidades do negócio. Além disso, ele tinha que aceitar que era improvável que resolvesse sozinho esse problema. Ele tinha que encontrar uma forma de mobilizar sua equipe.

William concordou em realizar a sessão fora do local de trabalho. Posteriormente, ele relatou que ficou surpreso sobre como a reunião tinha transcorrido bem: “Nós chegamos a um excelente diagnóstico e, em seguida, a três ou quatro ações concretas para resolver a situação. Meu pessoal realmente estava à altura do desafio. Eu tenho que confessar, estou chocado como isso funcionou bem”.

À parte, Jim me contou como ficou satisfeito com a reunião. “Então, que tipo de feitiço você lançou em William?”, ele perguntou brincando. “Nunca antes o vi tão eficaz como líder!”

Claro, não havia “feitiço” algum; William apenas decidiu efetuar uma mudança drástica em seu estilo de liderança. Essa mudança, ironicamente, tirou muita pressão de cima dele e colocou mais em sua equipe. William teve que superar seu próprio conceito de liderança, que presumia que fazer uma pergunta e escutar não era exercer liderança. Ele teve que aprender que um dos papéis de um líder é fazer as perguntas certas e então capacitar seu grupo a se expressar, debater e resolver problemas.

Existe um enorme desequilíbrio de poder entre o chefe e seus subordinados. O chefe tem que definir o tom para as interações com sua equipe com esse desequilíbrio em mente. Como líder, William teve que criar um ambiente no qual os membros de sua equipe se sentissem capacitados a agir como donos. Para conseguir isso, ele teve que aprender a fazer uma pergunta e depois *ouvir*. Como muitos empresários, William precisava aprender a ajustar seu estilo de liderança. Para muitos líderes, chega um momento em suas carreiras em que eles têm de passar pela

transição entre “fazer tudo sozinhos” e empoderar os outros para, com a colaboração deles, alcançar mais sucesso.

Se você não é bom em fazer perguntas e ouvir, provavelmente não está aprendendo tanto quanto pode achar que está. Pior ainda: você pode estar transmitindo uma sensação de que não *quer* aprender. Quando isso acontece, sua capacidade de avaliar situações e adaptar seu comportamento pode rapidamente definhar.

Estar aberto ao aprendizado

De muitas maneiras, estar aberto ao aprendizado é um desafio que enfrentamos em todos os estágios da vida. Quando somos estudantes ou bem no início de nossas carreiras, temos a motivação de fazer perguntas e de estar abertos ao aprendizado. Estamos emocionalmente sintonizados em fazer o papel de estudante – ou seja, ser uma esponja para o conhecimento. Não esperam que sejamos especialistas ainda. Podemos não ser proativos em obter *feedback*, mas geralmente estamos dispostos a fazer perguntas e buscar aconselhamento. Essa é uma motivação que ocorre naturalmente no início da vida e da carreira de um indivíduo.

É claro que, mesmo nessa fase da vida, há sempre algumas pessoas que são cautelosas e hesitantes em pedir ajuda. No entanto, na maior parte dos casos, descobri que os jovens estão normalmente em seu pico natural em termos de buscar aprender proativamente. Por serem jovens, não se sentem constrangidos em fazer uma pergunta “boba”, admitindo que não sabem alguma coisa e se esforçando para aprender. O fato de ser estudante – ou de ter sido estudante há pouco tempo – torna tudo isso muito mais fácil.

Eventualmente, o indivíduo passa de jovem profissional promissor para um estágio mais avançado no que quer que esteja fazendo. Em algum momento da vida e da carreira de uma pessoa, sua abertura ao aprendizado pode começar a se reduzir, mesmo que ela não esteja consciente dessa mudança. Se você não faz um esforço consciente para permanecer ativamente no modo de aprendizado, você lentamente começa a perder o hábito. Por quê? Como expliquei anteriormente, você é promovido a um

cargo no qual tem subordinados e começa a pensar que, a essa altura, você deveria ter as respostas. Fica com medo de parecer tolo fazendo uma pergunta que você provavelmente deveria saber responder. Além disso, os riscos provavelmente aumentaram, pelo menos em sua cabeça. Em outras palavras, como você aparenta para os outros começa a importar mais para você.

A essa altura de sua carreira, você provavelmente assumirá papéis de liderança mais altos, talvez até mesmo se juntado ao conselho administrativo de uma organização com ou sem fins lucrativos. À medida que faz isso, a menos que aprimore suas habilidades para fazer perguntas e aprender de maneira mais proativa, você pode se encontrar mais afastado e desatualizado. Geralmente, pode nem estar ciente de que não está aprendendo e, em vez disso, está apenas tentando se encaixar.

Seu primeiro conselho administrativo sem fins lucrativos

Jill, uma publicitária, decidiu se juntar ao seu primeiro conselho administrativo sem fins lucrativos. A organização sem fins lucrativos tinha a missão de ajudar a melhorar a alfabetização das crianças e fez isso contratando professores para auxiliar as crianças depois da escola. Jill tinha uma compreensão razoavelmente boa do programa porque tinha sido voluntária em uma das escolas onde o programa atuava. Ela ficou impressionada com o impacto positivo do programa nas crianças que observou.

Jill participou de reuniões do conselho durante um ano. O conselho se reunia trimestralmente e participavam dele outras doze pessoas, todas elas profissionais bem-sucedidos. As reuniões normalmente consistiam de um relatório da CEO, uma apresentação da equipe sobre um tópico específico, e uma discussão financeira com foco nas receitas, despesas e iniciativas de captação de recursos da organização.

Quando ela veio me ver para pôr a conversa em dia, perguntei-lhe como estava se saindo como membro relativamente novo do conselho sem fins lucrativos.

“Bem”, disse ela, “eu acho que as coisas estão indo realmente bem. Claro, eu gosto da organização. Eu gosto dos outros membros do conselho. Eu acredito na missão e me sinto bem em utilizar meu tempo com isso”.

Perguntei a ela sobre os pontos fortes e fracos da organização, o que ela achava da CEO e quanto de debate e de discussão havia nas reuniões do conselho. Ela hesitou e pareceu desconfortável. “Qual é o problema?”, perguntei.

Ela disse que não sabia exatamente como responder a essas perguntas. Não estava preparada para comentar sobre os pontos fracos da organização. Do lado positivo, ela achava que a CEO era bastante competente: “Muito articulada com o conselho, e realmente se importa”. Em seguida, disse voluntariamente que o conselho estava mais no “modo ouvir” do que no modo questionar e debater.

“Por quê?”, perguntei.

Ela respondeu: “Bem, as reuniões do conselho são rigorosamente administradas pelo presidente, em parceria com a CEO. Eles parecem ter uma noção muito clara de como querem que a reunião aconteça. O presidente acredita firmemente que o conselho precisa mostrar seu apoio à CEO e à equipe, por isso, sempre estamos muito otimistas quanto aos relatórios que ouvimos e simplesmente não há muita oposição. Como novo membro do conselho, quero conhecer a todos e tentar me enturmar”. Ela fez uma pausa e acrescentou: “É um ótimo grupo”.

Eu respondi, indo direto ao ponto: “A mim me parece, Jill, que você não sabe muito sobre essa organização, e está tão preocupada em se enturmar que tem medo de fazer perguntas e admitir o que não sabe. Você parece intimidada pelo presidente do conselho e talvez até mesmo pela CEO. Você se permitiria ser deixada às cegas e teria medo de fazer perguntas investigativas em sua firma de publicidade?”

“Bem, não... claro que não! Mas esse é meu trabalho principal, e minha carreira está em jogo lá. Meu trabalho como membro do conselho é ajudar a levantar dinheiro e ser solidária.”

Eu a encorajei a repensar sua abordagem. Conselhos administrativos sem fins lucrativos também precisam mostrar liderança. O objetivo do conselho não é puxar o saco da CEO e do presidente. O conselho tem uma responsabilidade fiduciária de compreender o que está acontecendo e agir como dono, mesmo que essa abordagem possa ser incômoda para os gerentes da organização.

Jill pensou sobre isso e decidiu tentar uma abordagem um pouco diferente. Primeiro, ela anotou várias perguntas importantes que tinha a respeito da organização. Então, ligou para a CEO e pediu uma reunião para analisar essas questões. Nessa reunião, ela tomou conhecimento de uma boa quantidade de novas informações sobre a organização e sua nova compreensão gerou perguntas complementares.

Longe de ficar irritada – conforme Jill posteriormente relatou para mim –, a CEO parecia genuinamente grata pelo esforço de Jill. “Muito obrigada por demonstrar tamanho interesse no que estamos fazendo”, disse ela. “Para ser honesta, a maioria dos membros do nosso conselho não fez isso, e eu não tenho certeza se eles compreendem a série de dificuldades que estamos enfrentando. Mas especificamente, estou muito preocupada com a recente rotatividade entre os membros da equipe, nossa capacidade de financiar um crescimento futuro, e se precisamos considerar uma maior utilização de tecnologia com as crianças que ajudamos. Nós discutimos isso entre a equipe, mas eu sinto que o conselho não quer ouvir a respeito. Eles nunca fazem as perguntas óbvias. Talvez você pudesse me ajudar a levantar algumas dessas questões em futuras reuniões do conselho?”

Nem é necessário dizer que Jill ficou ao mesmo tempo surpresa e satisfeita. Ela e a CEO concordaram em conversar com o presidente sobre a inclusão dessas questões na pauta da reunião seguinte. O presidente, por sua vez, foi muito receptivo. Descobriu-se que ele estava sobrecarregado com seu próprio trabalho e – pressionado pelo tempo – havia voltado a ser um gestor de processos nas reuniões do conselho. A reunião do conselho seguinte focou em uma discussão séria sobre essas questões fundamentais. O conselho adorou, expressou opiniões fortes e fez várias perguntas

complementares. Jill concluiu que cada um dos membros do conselho estava presumindo que seus colegas diretores sabiam o que estava acontecendo e eles não queriam causar controvérsia, parecer tolos ou atrapalhar as reuniões. Ficaram todos aliviados quando alguém da diretoria tomou a iniciativa de fazer perguntas que eles próprios tinham medo de fazer.

Por meio desse processo, Jill aprendeu que levantar questões fazia parte de seu trabalho como membro do conselho. Ela também aprendeu que, se estivesse intrigada ou preocupada com alguma coisa, provavelmente não estava sozinha nisso. Por fim, percebeu que poderia fazer muito mais para assistir a essa organização do que acreditava anteriormente. Dois anos depois, ela foi eleita presidente do conselho – uma de suas realizações profissionais de que tem mais orgulho. Ela sentiu que finalmente estava causando um impacto no mundo. Como ela conseguiu tudo isso? Aprendendo a fazer perguntas e admitir o que não sabia.

Você consegue fazer uma pergunta? Você está aberto ao aprendizado? Pode ser necessário exercitar alguns músculos que você deixou atrofiar. Em particular, é provável que isso implique uma melhora drástica em sua capacidade de ouvir as pessoas. Acima de tudo, pode exigir que você repense seu conceito de liderança.

Fazer perguntas e ouvir são as melhores formas de se manter aberto ao aprendizado. Caso contrário, você pode se colocar em uma situação em que todos ao seu redor sabem o que está acontecendo – isto é, todos menos *você*.

A insidiosa ameaça do isolamento

A maioria das pessoas concorda de imediato que é importante evitar o isolamento. Mesmo que não saibam exatamente o que é “isolamento”, elas sabem que não *parece* uma coisa boa.

Eu defino isolamento como uma situação em que você não consegue ver a si mesmo ou suas circunstâncias com clareza. Como resultado, sua

capacidade de analisar uma situação, agir e agregar valor para os outros é prejudicada ou até mesmo comprometida.

Claro, todos nós temos nossos pontos cegos particulares. A questão é se você toma medidas para identificá-los e compreendê-los. Se não o fizer, corre o risco de desenvolver um *padrão* de pontos cegos e constante isolamento. Talvez você tenha observado alguém que parece alheio a um problema que ele está criando inadvertidamente para si mesmo e que se beneficiaria imensamente de receber um “toque” sobre seu ponto cego. *Comunicação* – poder solicitar *feedback* bem como receber *feedback* – é essencial para evitar esse tipo de isolamento.

Quando converso com executivos, eles concordam unanimemente que o isolamento é uma circunstância a ser evitada, e expressam solidariedade por qualquer pessoa nessa situação. Então, quando discuto com eles suas próprias práticas, alguns começam a empalidecer quando percebem que *eles*, na verdade, estão muito mais isolados do que imaginavam a princípio.

Se você deixa de fazer perguntas, ou se acredita que deveria ter todas as respostas, você está quase que certamente transmitindo uma sensação de que não quer ouvir o que os outros têm para lhe dizer. Se você transmitir essa sensação, as pessoas ao seu redor terão prazer em atendê-lo. A vida para eles é curta demais para se esforçarem a fim de tirar você da sua bolha. Além do mais, se você é o chefe, o desequilíbrio de poder que há entre você e seus subordinados faz com que seus funcionários não queiram arriscar aborrecê-lo e certamente fiquem relutantes em lhe dizer coisas que você precisa ouvir, mas, obviamente, não quer. Mais uma vez, você tem o poder – e, portanto, a responsabilidade – de dar o primeiro passo na busca por comentários dos outros e sair da sua bolha de isolamento.

Você pode estar completamente inconsciente de que está ficando mais isolado porque essa situação em geral se desenvolve gradualmente ao longo de um tempo. Para descobrir se você está isolado, faça a si mesmo uma série de perguntas. Você busca por aconselhamento? Você entrevista seu pessoal? Você ouve sem interromper? Você costuma estar com um dispositivo de comunicação móvel sobre a mesa quando está em reunião

com alguém? A maioria de suas interações é feitas por e-mail, telefone ou pessoalmente? De que práticas ou indicadores precoces você dispõe para alertá-lo caso você tenha um grave ponto cego? (Por exemplo, uma caixa de sugestões anônimas, seja física ou digital; reuniões individuais regulares com os subordinados, nas quais você busca por aconselhamento; e assim por diante.)

Um cavalo de corrida puro-sangue: a história de um superastro

Mario era o ousado e carismático CEO da filial de Hong Kong de uma empresa global de bebidas alcoólicas com sede em Londres. Ele estava em sua posição atual há cerca de dois anos. Durante anos, as pessoas lhe disseram que ele era um “líder nato” – charmoso, inspirador e um brilhante estrategista. Mario acreditava que o CEO de sua empresa o considerava uma estrela em ascensão e um líder em potencial de toda a empresa. Ele havia sido enviado a Hong Kong para obter mais experiência administrativa. Esse estágio duraria cerca de cinco anos, depois dos quais ele provavelmente retornaria para ocupar um cargo melhor na sede.

Mario foi encaminhado para mim através de amigos em comum que sabiam que eu havia passado algum tempo dirigindo empresas na Ásia no início da minha carreira. Mario me disse abertamente que sua experiência em Hong Kong estava sendo “difícil” até então. “Eu sou fluente em mandarim”, ele disse, “o que acho que é útil. Mas sinto que as pessoas na filial me olham com certa desconfiança. Os resultados do negócio estão estagnados, embora este devesse ser um mercado em crescimento para nossa companhia. Além disso, não estou nem um pouco satisfeito com alguns de meus principais gerentes, e até precisei advertir um gerente de que, se ele não melhorasse, seria demitido”.

Ele explicou ainda: “Tem sido surpreendentemente difícil lidar com a sede. Quando eu lhes dou uma recomendação ou faço um pedido, às vezes eles enrolam e rejeitam minhas propostas. Às vezes eu acho que os caras na sede são um bando de burocratas que nunca vão entender como é chefiar na

Ásia, o que é muito mais difícil. Estou acostumado a receber avaliações de quartil superior no fim do ano”, prosseguiu ele; “pelo menos até o ano passado, quando me disseram que minha avaliação de desempenho me colocava no segundo quartil em relação aos meus colegas. Naquela sessão, meu chefe imediato me disse que houve vários rumores sobre meu estilo de gestão. Acho que preciso ser mais sensível ou algo assim. Seja como for, como eu disse, toda essa situação tem sido difícil”.

Eu me solidarizei com o Mario. Eu sabia que a Ásia era, de fato, uma designação muito desafiadora. Eu o adverti de que, pela minha experiência, seria fácil sentir-se um forasteiro a menos que ele tomasse medidas conscientes e eficazes para lutar contra o isolamento. Perguntei-lhe como ele se mantinha a par dos negócios, clientes e funcionários: “Quem são seus principais tenentes? Em quem você confia para responder perguntas, fornecer informações e aconselhá-lo sobre o que deve ou não ser feito? Além disso, você faz rondas entre o nível imediatamente inferior a fim de fazer perguntas e obter uma ideia geral do que está acontecendo no negócio?”

“Eu realmente não tenho esse tipo de arranjo”, respondeu Mario. “Eu tenho um grupo de liderança com o qual me encontro todas as semanas. Analisamos os relatórios sobre os negócios – coisas como receitas, despesas e outros dados quantitativos – e discutimos as principais iniciativas.”

Perguntei novamente sobre seus homens de confiança – aquelas pessoas às quais ele poderia fazer perguntas e das quais ele poderia buscar um aconselhamento sincero, cara a cara. “Eu realmente nunca tive que fazer isso em meus cargos anteriores”, disse ele. “Quero dizer, eu *faço* perguntas, mas não sou muito fã de todo esse negócio de comportamento organizacional que as outras pessoas fazem. Meu negócio é competência e desempenho. Definir metas ambiciosas e trabalhar para alcançá-las. Pela minha experiência, se você foca nos elementos essenciais do negócio e exige um alto nível de qualidade, seu pessoal estará à altura do desafio e o negócio fluirá bem.”

Investiguei mais a fundo: “Conte-me mais sobre sua avaliação de fim de ano. Quais foram as críticas a seu respeito? Você mencionou que caiu para o segundo quartil. Como seu chefe explicou isso?”

Mario desenvolveu seu comentário anterior, explicando que as críticas a ele vinham de seus subordinados e incluíam descrições como *ditatorial; não ouve; não sabe o que ele não sabe; é um pouco indiferente à cultura e às práticas locais; acha que sabe mais do que de fato sabe*.

Fiquei preocupado com o fato de que Mario não estivesse mais alarmado com esse *feedback*. Sua avaliação de fim de ano deveria ter sido um sinal de alerta, mas ele estava tão preocupado em fazer as coisas do jeito dele que perdeu as mensagens claras que seu chefe e seu pessoal estavam tentando lhe enviar. Então, perguntei por que ele não estava levando a avaliação mais a sério.

Ele respondeu: “Veja bem, eu fui enviado a Hong Kong para consertar as coisas. É natural que eu faça alguns inimigos e haja pessoas que não gostem de mim. Eu tive que fazer algumas mudanças, e *feedback* negativo faz parte do percurso”.

A situação de Mario me lembrou de um caso que ensinamos regularmente na Harvard Business School, no qual um astro em ascensão tem problemas porque não consegue aprender a adaptar seu estilo à medida que se torna mais experiente¹. Além disso, eu havia vivenciado esse tipo de situação em minha própria carreira, então queria oferecer a Mario meu *feedback* sincero. “Mario”, eu disse, “acho que você se perdeu nos detalhes e não está olhando para o panorama geral. Seu trabalho como líder no exterior é aprender sobre os negócios e a cultura, e ensinar e desenvolver a equipe local para que algum dia eles possam assumir o controle. Seu trabalho não é ser um ditador ou o astro do programa; é desenvolver uma equipe forte que possa ajudá-lo a administrar o negócio. Meu receio é que você tenha se colocado em uma situação difícil na qual todos ao seu redor sabem que há um problema... isto é, todos menos você!”

A essa altura, Mario estava começando a fazer uma cara de que estava um pouco arrependido de ter vindo me ver. Ele disse: “Escute, Rob, eu sei

que você teve muita experiência administrativa, mas não creio que você entenda com o que eu tive que lidar ao mudar o rumo desse negócio. Você tem que quebrar alguns ovos para fazer uma omelete”.

Eu ri e disse a Mario que eu não sabia como fazer uma omelete, mas que sabia como dizer o que penso quando vejo um problema, mesmo que não fosse o que ele queria ouvir. “Ok”, ele disse, relaxando um pouco. “O que, exatamente, você está sugerindo que eu faça?”

“Antes de qualquer coisa, eu gostaria que você considerasse fazer algumas alterações em seu estilo. Tudo o que eu vou sugerir tem por objetivo ajudar a deixá-lo menos isolado, para que você possa entender sua situação com muito mais clareza. Em primeiro lugar, escolha seus três a cinco melhores tenentes: reúna-se com cada um deles e peça-lhes uma ou duas sugestões sobre o que você poderia fazer melhor ou fazer de maneira diferente para melhorar seu desempenho. Ouça com atenção o que eles disserem e até mesmo tome notas. Se eles aparentarem estar receosos de lhe dar uma sugestão, seja paciente e insista para que lhe deem conselhos. Talvez isso seja o suficiente para começar. Meu receio é que você esteja dando ordens além da conta e não perguntando e ouvindo o suficiente. Como resultado, eu acho que você não está recebendo o melhor do seu pessoal, e não está conseguindo compreender com clareza a si mesmo e sua situação.”

Embora estivesse um pouco cético, ele decidiu dar uma chance a esse exercício. Pouco tempo depois, recebi notícias dele. Ficara espantado com a resposta do seu pessoal, ele me contou. Seus subordinados estavam esperando por uma oportunidade de falar o que pensavam – sobre o negócio e, de alguma forma, sobre a abordagem dele. Eles acreditavam que o negócio tinha as pessoas erradas nos lugares errados. Achavam que a estratégia de *marketing* estava desatualizada e era mais adequada à Europa do que a Hong Kong. Eles explicaram que a fluência de Mario na língua local não equivalia a entender a cultura local e os gostos dos consumidores. Recomendaram que ele revertisse algumas de suas decisões anteriores e

mudasse sua forma de tomar decisões – começando por envolver *eles próprios* no processo de tomada de decisões.

Mario me disse que, depois de seu choque inicial, ele continuou perturbado por essa experiência, principalmente porque percebeu que eles estavam certos. Não o fez necessariamente sentir-se bem, mas tinha que concordar com eles. De repente, ele começou a entender melhor por que algumas de suas principais decisões pareciam ter fracassado. Ele percebeu que trabalhar *com* essa equipe renderia resultados muito superiores para ela seguir sozinha, num estilo *top-down*.

Gostei de ver o desenrolar dessa história. Mario era o cavalo de corrida puro-sangue que até recentemente ficara invicto em todas as corridas. Ele tinha o toque mágico e não cometia erros – isto é, até subir na carreira e ser colocado em uma situação em que precisava de ajuda. Foi apenas uma questão de tempo. A boa notícia é que ele aprendeu lições valiosas antes que fosse tarde demais.

Eu disse que o isolamento se manifesta como um grande perigo à medida que você envelhece e cresce na carreira. No entanto, os jovens não estão imunes ao isolamento. Você precisa começar a pensar em isolamento – e em como evitá-lo – no início de sua carreira e de sua vida.

A geração do milênio

A geração do milênio é a mais conectada, melhor interligada e – teoricamente – mais bem-informada da história. Afinal, a tecnologia está literalmente ao alcance das mãos e eles são especialistas em usá-la. Na teoria, deveríamos estar gratos por finalmente termos uma geração que descobriu como interagir, construir relacionamentos e evitar o isolamento. Seria ótimo se isso fosse verdade. De fato, tenho ficado surpreso com que frequência acontece o *oposto*.

Em meu cargo em Harvard, tive a oportunidade de conversar com uma infinidade de homens e mulheres na faixa dos vinte e tantos anos. Nossas primeiras conversas tendem a ser sobre a escola, as escolhas de carreira e

coisas do gênero. Depois de vários meses, quando um aluno volta para uma segunda ou terceira conversa, os tópicos começam a mudar. Em muitos casos, os alunos mais cedo ou mais tarde abordam um assunto sério – sobre o qual hesitam conversar porque é extremamente pessoal e talvez um pouco embaraçoso. Por exemplo, pode ter a ver com uma forte insegurança, relações com um dos pais ou ente querido, ou medo no tocante ao futuro.

Nesses casos, a primeira pergunta que procuro fazer é se eles já discutiram essa questão com outra pessoa. Geralmente, a resposta é: “Não, com ninguém”. Às vezes, repito a resposta de volta para eles para ter certeza de que os entendi corretamente. “Sim, isso mesmo”, eles respondem. “Você me ouviu corretamente. Eu não conversei com ninguém até este momento.”

Eu pergunto: “*Por quê?* Certamente deve haver alguém em sua vida com quem você possa conversar sobre esse tipo de problema, não é?” Novamente, a resposta deles é quase sempre negativa: “Não, ninguém”.

Depois de ter participado de muitas dessas conversas, comecei a perceber que a geração do milênio está, em termos gerais, muito mais isolada do que a minha. Mas como isso é possível? Todos eles têm inúmeras redes sociais. Escrevem e enviam mensagens de texto, tuítes e acompanham as atividades uns dos outros no Facebook, no Instagram, e assim por diante. São usuários ávidos do e-mail.

Mas eis aqui o problema: por terem todas essas opções de comunicação, eles frequentemente substituem conversas cara a cara pelo contato indireto. Eles mandam mensagens de texto quando deveriam telefonar; telefonam quando deveriam se encontrar pessoalmente; eles usam formas remotas de comunicação que não promovem o desenvolvimento das relações.

Ao mesmo tempo, há uma inerente falta de privacidade em muitos desses meios. O que quer que seja postado em um site específico pode se espalhar viralmente para destinatários indesejados. Para lidar com esse desafio, as pessoas podem adquirir o hábito de usar uma máscara com seus colegas. Isso representa um problema em potencial: o hábito pode se tornar tão

arraigado que elas também começam a usar um disfarce atraente mesmo em seus relacionamentos mais próximos.

Como resultado, eles gastam menos tempo em comunicações francas cara a cara e adquirem menos experiência em expor os problemas reais que estão enfrentando. Se eles não conseguem revelar seus problemas mais difíceis e inseguranças para um amigo próximo ou um ente querido, eles quase certamente terão dificuldade em obter conselhos úteis sobre como lidar com essas questões. Esse isolamento pode levá-los a pensar com menos clareza e a tomar decisões das quais acabarão se arrependendo.

O medo de sentir-se vulnerável por ser você mesmo

Fazer perguntas, admitir que você precisa aprender, e romper o isolamento, tudo isso exige prática e também requer um certo grau de autoconfiança. Ironicamente, muitas pessoas pensam que esse tipo de comportamento reflete uma *falta* de autoconfiança. Como discutido anteriormente, a maioria de nós odeia a ideia de parecer fraco ou tolo. A maioria de nós odeia fazer coisas que fazem com que nos sintamos menos poderosos. Se você não praticou isso – ou se você tem um histórico de experiências desagradáveis nessas situações –, você pode simplesmente não ser capaz de se colocar nessa posição.

Você pode se sentir vulnerável e não saber por quê. Pode ter algo a ver com sua história de vida – por exemplo, com uma experiência passada de confiar em alguém e, posteriormente, sentir-se traído. Você pode ter relações tensas com um ou mais familiares ou outras experiências que o condicionaram a evitar situações nas quais se sente dependente dos outros.

O problema é que liderança implica, *necessariamente*, trabalhar com os outros e a aceitar algum grau de dependência dos outros.

Para alguns indivíduos, a hesitação em ser autênticos decorre da imagem secreta que têm de si mesmos. Talvez acreditem que são impostores, tolos, que não são bons o bastante para estarem em seu emprego atual, ou que lhes faltam outros atributos essenciais que simplesmente os tornam inferiores

aos que estão à sua volta. Isso pode ajudar a explicar por que hesitam em falar o que pensam, confrontar um colega quando há um problema real, fornecer *feedback* a um subordinado ou compartilhar suas preocupações com os colegas para que possam trabalhar juntos para saná-las. Falaremos muito mais no próximo capítulo sobre a importância fundamental de melhorar a compreensão de si mesmo à medida que você passa pelas transições em sua vida.

Transições expõem problemas

Normalmente, as pessoas não se tornam plenamente conscientes do seu grau de isolamento até que experimentem uma transição. Uma transição pode ser uma promoção, um novo emprego, uma nova localização geográfica, uma mudança em sua vida pessoal ou familiar, ou uma mudança em sua equipe. Pode ser desencadeada pela aposentadoria. As transições também podem ser desencadeadas por mudanças na economia, em seu setor, no ciclo de vida de um produto importante, ou nas ações dos concorrentes.

Seja qual for o catalisador, as transições são uma sobrecarga para os líderes, dificultando que avaliem com precisão sua situação e se adaptem adequadamente a ela. Isso significa que o contexto está mudando, e você acabará se vendo fora de sintonia se não conseguir se adaptar. Esses comportamentos adaptativos podem envolver mudança de estratégia, de seu pessoal, ou em seu estilo de liderança.

Se você está isolado, é muito menos provável que enxergue a situação com clareza ou faça mudanças em sua abordagem de liderança em tempo hábil. Muitas vezes, executivos fracassam porque não reconhecem as transições a tempo suficiente para evitar um problema terrível ou tirar proveito de uma enorme oportunidade. As análises subsequentes sobre fracassos de liderança estão cheias de histórias a respeito de pessoas com profundos arrependimentos em relação ao seu fracasso em reconhecer um desafio de transição a tempo suficiente para enfrentá-lo.

A prática conduz à perfeição – ou, pelo menos, aprimora

Espero que este capítulo tenha inspirado você a reanalisar sua noção sobre a natureza da liderança.

Desenvolver-se como líder é um processo contínuo. Como a maioria dos processos, requer trabalho duro e persistência. Fazer perguntas, estar aberto ao aprendizado, lutar contra o isolamento e reconhecer as transições são tarefas desafiadoras. Exigem que você tolere algum grau de vulnerabilidade. Pela minha experiência, quanto mais você trabalha nisso, mais experiente se torna.

O próximo capítulo investiga muito mais profundamente as etapas e processos que você precisa dominar para se tornar um líder melhor. Seguir essas etapas deve ajudá-lo a melhorar drasticamente sua capacidade de descobrir no que você acredita e agir de uma forma que agregue valor para os outros.

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Descreva seu estilo de liderança. Como seu estilo de liderança aumenta sua eficácia? Como seu estilo prejudica a eficácia de sua liderança?
- Em particular, você faz perguntas, busca aconselhamento, pede *feedback* e delega a outras pessoas? Você está aberto a dizer “Eu não sei”, “Eu mudei de ideia”, “Eu gostaria do seu conselho”, “Eu estava errado...?” Se você é incapaz de fazer essas coisas, por quê?
- Como você faz para tomar uma decisão importante? Após a leitura deste capítulo, como você pode mudar seus processos de decisão?
- O que produz estresse e vulnerabilidade em você? Qual é sua narrativa de fracasso? (Cf. o cap. 3.) Como esses fatores prejudicam sua capacidade de ser um líder eficaz?
- Que medidas você toma para conter ou superar o isolamento?

3

Dominando os processos essenciais da liderança

Uma estratégia para aprender a pensar
e agir como dono

No capítulo 1, discutimos os elementos fundamentais da liderança e a importância de firmar uma mentalidade de dono. No capítulo 2, falamos sobre as questões que impedem que os líderes adotem a atitude de dono e sobre a necessidade essencial de se estar continuamente aberto ao aprendizado para superar o isolamento. Se esse planejamento faz sentido para você, agora é hora de tomar medidas para aprimorar suas habilidades de liderança e abordar possíveis ciladas que podem fazer com que você fique abaixo da expectativa.

Liderança está intrinsicamente ligada a aprendizado. Para facilitar esse aprendizado, existem processos que você precisará dominar que lhe ajudarão a desenvolver suas habilidades para liderar e aprimorar sua capacidade de pensar e agir como dono.

É um processo, não um objetivo

Existem pelo menos dois processos relacionados à liderança pelos quais passamos todos os dias. Podemos não estar explicitamente cientes de que estamos nos envolvendo com esses processos, mas eles estão ocorrendo mesmo assim. A questão é saber se estamos conscientemente nos

envolvendo com eles de forma disciplinada e proativa – nos esforçando para executá-los bem – ou lidando com eles de maneira descuidada, o que provavelmente prejudicará nosso desenvolvimento e nosso desempenho.

O primeiro processo chamarei de “visão, prioridades e alinhamento”. Este é um processo estratégico que trata principalmente de identificar e relacionar como você agrega valor de forma diferenciada, priorizando tarefas importantes que são essenciais para agregar esse valor, e certificar-se de que suas decisões de gerenciamento estejam alinhadas com a realização dessas aspirações. Para uma discussão mais aprofundada sobre esse processo, você pode consultar meu livro *What to Ask the Person in the Mirror*¹.

A premissa dessa abordagem é que liderança é atacar as questões certas em vez de ter todas as respostas. Líderes eficientes devem certificar-se de que suas organizações estão focadas em agregar valor diferenciado e tomar decisões que estejam alinhadas com a realização de suas aspirações.

Há também um segundo processo ocorrendo ocultamente em conjunto com o primeiro. É menos intelectual – e, de certa forma, mais assustador – do que o primeiro, porque tem a ver com você. Esse processo consiste em compreender-se e desenvolver hábitos que lhe permitirão continuar aprendendo sobre si mesmo. Para uma discussão mais aprofundada sobre esse segundo processo, você pode consultar meu livro *What You’re Really Meant to Do*².

A premissa central dessa abordagem é que compreender a si mesmo é fundamental para sua capacidade de aprender a se tornar um líder eficaz. Embora isso pareça dolorosamente óbvio, a verdade é que muitas pessoas não trabalham para compreender a si mesmas e não conseguem associar essa compreensão a aprender a pensar e agir como dono.

Em vários momentos de suas vidas e carreiras, muitas pessoas talentosas se deparam com situações desafiadoras – geralmente transições – nas quais conseguem analisar a situação, mas são incapazes de compreender por que estão fazendo o que estão fazendo. Como resultado, não conseguem atingir seu potencial de liderança. O processo de compreensão tem como objetivo

ajudar você a enfrentar esses desafios estabelecendo um plano permanente de medidas para melhorar sua autoconsciência e canalizar essa compreensão para melhorar seu desenvolvimento de liderança.

Talvez você tenha lido os dois parágrafos anteriores e esteja dizendo algo do tipo: “Eu não faço a menor ideia do que ele está falando. Definitivamente, eu não estou ciente ou envolvido em *nenhum* desses processos”. Minha resposta seria reiterar que, embora você possa não estar ciente deles ou envolvido ativamente neles, esses processos *estão* ocorrendo assim mesmo.

Expressar uma visão clara, estabelecer prioridades e criar alinhamento é, mais especificamente, um compromisso com o qual você deve estar envolvido diariamente de forma consciente. Do mesmo modo, sua capacidade de compreender a si mesmo entra em ação todos os dias, em todas as ações que você realiza ou não realiza. Pense nesses processos como correntes de atividades que estão ocorrendo bem à sua frente. A questão é se você abre os olhos para essas correntes e as administra proativamente em vez de fazer “o que lhe der na telha” e se perguntar depois o que aconteceu quando as coisas derem errado.

Para reiterar, liderança é aprender e continuar aprendendo. Pensar e agir como dono envolve aprender a explorar tanto questões intelectuais como emocionais. Envolve saber no que prestar atenção em meio ao caos do seu trabalho e vida, e saber como compreender melhor a si mesmo. Este capítulo se aprofundará nesses processos e discutirá por que eles são fundamentais para você se tornar um líder, melhorar como líder, e evitar sair dos trilhos como líder. Mais uma vez, se liderança envolve fazer as perguntas certas e estar aberto ao aprendizado, esses dois processos são as principais correntes nas quais se deve concentrar esse esforço.

Visão, prioridades e alinhamento

Articular uma visão clara, identificar de três a cinco principais prioridades e, em seguida, avaliar se você está alinhado ou não: essas são medidas que você pode adotar para melhorar drasticamente a eficiência de

sua liderança. É como fazer uma viagem em seu carro. Onde estamos indo? Por que estamos indo para lá? Quais são as coisas mais importantes que precisamos fazer para chegar lá? Depois de termos iniciado a viagem, estamos no curso ou fora de curso? Essas são questões fundamentais a serem feitas quando você está viajando, e são tão importantes quanto quando você está em sua jornada de liderança. Elas também são importantes para capacitar as pessoas ao seu redor a pensar e agir como donos. Se sua equipe tiver um entendimento compartilhado de para onde você está indo, é muito mais fácil para elas realizar proativamente ações que ajudarão a organização a chegar lá.

Visão

Uma visão é uma aspiração. É a expressão de como uma empresa agrega valor para os outros de maneira *diferenciada*. Como discutido nos capítulos anteriores, um elemento essencial da liderança é o foco em agregar valor para os outros. Por “agregar valor”, refiro-me ao benefício que a organização gera para seus clientes ou outros importantes grupos que ela está tentando atender. A ênfase na palavra “diferenciado” indica que a organização deve criar um produto ou serviço que agregue valor além das expectativas de outras alternativas relevantes. Deve ser melhor do que – ou um complemento importante para – outras ofertas comparáveis em algum segmento do mercado. Em outras palavras, que benefício o mundo perderia se essa empresa ou organização sem fins lucrativos em particular não existisse?

Esse elemento é vital para inspirar as pessoas a sair da cama de manhã e ficar animadas em contribuir para a causa. Ainda não encontrei sequer um líder ou uma organização que tenha tido sucesso durante um período duradouro que não focasse intensamente em perguntar e responder a essa pergunta de forma permanente. De fato, já vi alguns líderes e empresas desfrutarem de sucesso em um período relativamente breve, mas se não focavam em como agregar valor diferenciado para os outros, seu sucesso, no fim das contas, não durava.

Seguindo esse raciocínio, a lucratividade é um resultado que surge como consequência de agregar valor que é diferenciado. É por isso que a maioria dos excelentes líderes e organizações empresariais tem a responsabilidade de servir seus clientes com excelentes ofertas e regularmente atualizam suas noções sobre como melhorar essas ofertas. Ganhar dinheiro irá ocorrer como resultado da realização incessante desse objetivo. Tenho visto constantemente empresas se meterem em apuros e, no fim das contas, começarem a perder dinheiro ou até mesmo a falir porque sua liderança começou a focar primeiro em ganhar dinheiro. Elas cometeram o erro de acreditar que o lucro em si era a visão, em vez de agregar valor para seus clientes.

Portanto, líderes precisam fazer e refazer a seguinte pergunta: Como agregar valor diferenciado? Eles devem tomar a si esse desafio. É o prisma por meio do qual julgam tudo o que fazem. Para conseguir isso, precisam ir um passo além, expressando constantemente essa visão a seus funcionários e a outros importantes grupos. Além disso, devem garantir que seus funcionários façam o mesmo com *seus* subordinados diretos e importantes grupos.

Dessa forma, eles melhoram a capacidade de seus funcionários de pensar e agir como donos. Isso capacita os funcionários a descobrir no que eles acreditam e, então, agir de acordo com essas crenças. Quando a visão é clara, é muito mais provável que os funcionários da organização estejam alinhados com o mesmo propósito porque têm um foco aguçado e compartilhado em como agregar valor. Por essa mesma razão, quando os funcionários veem falhas na capacidade da empresa de agregar valor, eles têm o poder de levantar a mão e chamar a atenção dos gerentes seniores para o problema, a fim de que estes possam resolver a questão e realizar mudanças. Nesse sentido, os funcionários estão servindo a uma causa maior do que eles próprios. Eles estão agindo como donos.

Isso é um processo contínuo. Como o mundo está mudando constantemente, é improvável que a maneira como você agregou valor até alguns anos atrás ainda esteja agregando o mesmo valor hoje. Por quê?

Ciclos de vida dos produtos, comoditização dos produtos, globalização, inovação tecnológica e mudanças nas normas sociais e nos comportamentos dos consumidores ocorrem continuamente. Mais cedo ou mais tarde, essas mudanças alteram sua proposição de valor. É por isso que líderes precisam estar sempre abertos ao aprendizado, a fim de atualizar periodicamente sua proposição de valor. Como agregamos valor diferenciado? Essa pergunta deve ser feita regularmente para que um líder antecipe as tendências.

A visão é o “por que” daquilo que a empresa está fazendo todos os dias. É um poderoso veículo, ferramenta e lente para os líderes e seus funcionários.

Prioridades

Estabelecer uma visão clara não é suficiente. Um líder tem que pegar essa visão e decompô-la em um número gerenciável de prioridades importantes, preferencialmente não mais do que três a cinco. Essas prioridades são as tarefas que a organização precisa executar com alto nível de qualidade para agregar valor diferenciado. Eu digo de “três a cinco” porque ter dez prioridades é o mesmo que não ter nenhuma. A maioria dos líderes descobre que não consegue focar adequadamente sua organização em mais do que algumas prioridades importantes, caso deseje executá-las com um alto nível de excelência.

Exemplos de principais prioridades podem ser: atrair, reter e desenvolver equipes importantes; construir excelentes relacionamentos com os principais clientes; inovar em novos produtos e serviços; investir em tecnologia da informação de nível mundial para gerenciar estoques e analisar informações de clientes; e assim por diante.

Um líder precisa trabalhar com sua equipe para descobrir quais devem ser essas prioridades. Isso normalmente demanda muita reflexão e angústia. Por quê? Optar por uma prioridade em geral significa que você implicitamente não está optando por outra. Este exercício consiste em fazer *escolhas* e pesar *trade-offs*. A identificação explícita de suas principais prioridades

capacitará seu pessoal a exercer seu melhor julgamento naquelas situações nas quais eles devem tomar decisões de *trade-off*.

Fazer escolhas sobre suas prioridades pode levar semanas para pensar e estudar. Por exemplo, você pode precisar entrevistar seus clientes para analisar os principais fatores do valor que eles acreditam que você agrega. Esses fatores devem se vincular diretamente à sua escolha das principais prioridades.

Escolhendo prioridades na alta moda

Trabalhei como consultor em uma empresa que desenhava e confeccionava roupas para mulheres. Seus líderes acreditavam que o valor diferenciado da empresa era antecipar as últimas tendências de moda feminina e desenhar peças que estavam alinhadas com essas tendências. Além disso, prestava um serviço intensivo aos clientes de suas lojas de varejo para colaborar com as consumidoras a criar um conjunto integrado. Ao reunirem moda e serviço, a empresa ajudava suas consumidoras a ficarem com um visual elegante e exclusivo. Quando uma consumidora usava um dos vestidos dessa empresa em um evento, ela sabia que estaria na moda e que era altamente improvável que qualquer outra mulher no mesmo evento estivesse usando algo parecido.

O CEO dessa empresa acreditava que, para agregar esse valor, a companhia precisava contratar os melhores estilistas do mundo, usar apenas materiais da mais alta qualidade e cobrar um preço especial para justificar o enorme investimento em tempo e materiais. Ao mesmo tempo, o canal de distribuição tinha que ser coerente com a qualidade especial a um preço especial. Em sintonia com essa prioridade, o CEO disse não a várias cadeias de varejo que propuseram expor suas peças, porque ele acreditava serem incompatíveis com a marca e a proposta de valor. A visão da empresa e essas prioridades eram expressas de forma clara e repetidamente a todos os funcionários e serviam como a lente através da qual avaliavam cada decisão que tomavam.

Essa empresa é um excelente exemplo da necessidade de se ter uma teoria claramente expressa sobre três a cinco prioridades principais. Se você começar a acreditar que sua priorização está desatualizada, precisará fazer perguntas e engajar sua equipe para descobrir como ajustar suas prioridades. Esta não é uma tarefa fácil. Prioridades específicas são a força motriz de como os funcionários da empresa gastam seu tempo. Assim sendo, elas precisam ser cuidadosamente desenvolvidas e depois comunicadas regularmente a toda a empresa.

Geralmente, há um segundo passo nesse processo. Embora toda a organização tenha de ter prioridades, cada unidade de negócios também deve ter seu próprio conjunto adaptado de prioridades-chave. Em outras palavras, cada departamento de uma empresa contribui para a visão de uma maneira singular. Por exemplo, o departamento de TI precisa determinar suas três principais prioridades e como isso agrega valor à organização, a fim de que a empresa possa alcançar sua visão abrangente. O mesmo vale para o departamento jurídico, recursos humanos, manufatura, a subsidiária japonesa, e assim por diante. Esse exercício se torna uma disciplina que se espalha pela empresa.

O principal desafio para você como líder é saber se está suficientemente focado em estabelecer e comunicar prioridades-chave em sua organização. Mesmo se você não estiver, tenha certeza de que sua empresa e suas unidades terão *um conjunto* de prioridades sob as quais elas estão atuando. O problema é que essas prioridades irão variar de acordo com o indivíduo e o líder, dependendo de sua própria interpretação do que a empresa como um todo está tentando fazer. Pela minha experiência, essa abordagem aleatória para a definição de prioridades cria confusão, resulta em pessoas trabalhando com objetivos opostos e permite que os funcionários não tenham segurança do que deveriam estar fazendo. Obviamente, esse tipo de confusão pode minar a capacidade dos funcionários de pensar e agir como donos. Como resultado, eles provavelmente serão menos eficazes e se sentirão menos capacitados, o que acabará resultando em baixo desempenho por parte do líder e da organização.

Alinhamento

Uma vez que você expressou uma visão clara com prioridades específicas, seu foco pode se voltar para a miríade de decisões que você toma todos os dias. Em particular, você deve focar em assegurar que suas decisões – grandes e pequenas – sejam coerentes com a realização de sua visão e a execução das correspondentes prioridades.

A palavra “alinhamento” captura essa ideia. Alinhamento é semelhante a ter ajustadas as rodas do seu carro para que tudo esteja operando na mesma direção. A cada ação que executa, você deve considerar claramente se ela contribui para que você esteja em alinhamento ou corre o risco de afastar você do alinhamento.

Como tal, você deve avaliar o impacto no alinhamento toda vez que tomar uma decisão. Seu pessoal deve ser treinado para tomar a si e fazer o mesmo. Isso pode acontecer se você envolver sua equipe em um processo disciplinado de expressar uma visão clara, identificar um número gerenciável de prioridades e avaliar cada uma de suas decisões importantes com base em seu impacto positivo (ou negativo) no alinhamento.

Fatores de concepção

As decisões que você toma todos os dias geralmente envolvem um ou mais fatores de concepção. Eles incluem:

- **As pessoas que você contrata.** Qual é o perfil das pessoas que você contrata? Que nível de educação, habilidades técnicas, anos de experiência, e assim por diante, são necessários? Quais são as características pessoais delas em termos de idade, ambição, ética de trabalho, tipo de personalidade, diversidade, e assim por diante? Todos esses fatores devem ser considerados regularmente. Pensar neles de forma clara – em particular, se eles ajudam você a ficar mais ou menos alinhado com a concretização de sua visão e prioridades – é extremamente importante.

- **Tarefas-chave.** Quais são as principais tarefas que você deve executar bem para alcançar a visão e as prioridades? Toda empresa ou organização sem fins lucrativos tem uma série de tarefas que os líderes devem executar para que a empresa seja bem-sucedida. Elas variam por tipo de negócio e setor. Você pode listar as quatro ou cinco que são mais importantes para sua empresa? Essas tarefas não são transmitidas como os Dez Mandamentos dos céus; elas são *decididas* – por você ou por outra pessoa. É importante perguntar se você selecionou e está focado nas tarefas certas.
- **Organização formal.** Esses fatores de concepção estão relacionados à estrutura de relatórios organizacionais – onde você aloca fisicamente as pessoas; como você paga, promove e avalia seu pessoal; tipos de reuniões com os funcionários; e todos os inúmeros processos envolvidos na criação e condução de uma organização. Você pode não dar o devido valor a muitos desses fatores e processos. Isso seria um erro. Tornar nítidos esses processos e escolhas ajuda você a focar se eles ainda estão alinhados com o cumprimento da visão e a realização das prioridades.
- **Seu estilo de liderança.** Como você lidera? Você pode anotar uma descrição detalhada do seu estilo? Você é agressivo, gosta de reuniões individuais ou em grupo, você é um delegante, é um *coach*, é aberto ou reservado, você se comunica ativamente para deixar suas opiniões claras? O que você faz quando as coisas dão errado? E assim por diante. Seu estilo de liderança pode ter um impacto poderoso em seu alinhamento. Você está ciente de seu próprio estilo? Comece por anotá-lo.
- **Cultura.** Estas são as normas – aquilo que se deve fazer e aquilo que não se deve fazer – da sua organização. Normalmente elas são influenciadas pelo setor e contexto da empresa, as pessoas que você contrata, as tarefas que você lhes pede para executar, os elementos organizacionais formais da empresa (incluindo estrutura e incentivos-chave) e seu estilo de liderança. Culturas não são nem

boas nem ruins por si sós, mas elas podem ajudar a criar alinhamento com o cumprimento da visão e das prioridades, ou podem prejudicar o alinhamento. Aqui, a análise tem início anotando-se uma descrição precisa da cultura e, em seguida, fazendo as perguntas sobre o alinhamento. Para mudar a cultura, você provavelmente precisará alterar um ou mais dos principais fatores de concepção. Um discurso soberbo, por si só, não resolverá o problema a menos que esteja sustentado por mudanças em fatores de concepção específicos.

Com base em sua análise desses fatores de concepção, desenhe duas colunas em uma folha de papel: uma com o título “dentro” e outra com o título “fora”. Faça uma tentativa de listar os elementos da sua organização que estão dentro *versus* os que estão fora de alinhamento.

A maioria das organizações está dentro do alinhamento em algumas áreas e fora de alinhamento em outras. Ocorrem regularmente eventos que fazem com que você fique fora de alinhamento – um concorrente realiza uma ação importante, a economia sofre um recuo, um funcionário essencial se demite, você fica entediado e muda seu estilo de liderança, e assim por diante. Além disso, algumas de suas decisões podem, inadvertidamente, levá-lo a ficar fora de alinhamento especialmente se você não considerar plenamente as consequências de suas decisões sobre o cumprimento de sua visão e prioridades. É por isso que você precisa fazer essas perguntas regularmente e usar a visão e as prioridades como um prisma para tomar decisões.

As estratégias de gerenciamento de mudanças têm como objetivo abordar as áreas que você identifica como fora de alinhamento. O propósito de fazer mudanças é ajudá-lo a voltar a ter um alinhamento melhor com o cumprimento de sua visão e a realização de suas principais prioridades.

O exercício da folha de papel em branco

Se você gosta dessa maneira de analisar sua organização, um exercício que você pode realizar é a análise da “folha de papel em branco”. O

exercício consiste em reunir um grupo diversificado de quatro ou cinco de seus líderes promissores e pedir-lhes que considerem as seguintes perguntas:

- Se estivéssemos começando a organização do zero, como poderíamos mudar os fatores de concepção?
- Falando mais especificamente, nós temos as pessoas certas, estamos executando as tarefas certas, temos os processos de remuneração e promoção certos e nossos líderes têm o estilo de liderança certo?
- Se não, quais mudanças você faria nesses fatores de concepção?

Essa pode ser uma maneira incrível de obter conselhos imparciais e proporciona uma ótima experiência de aprendizado para seus líderes promissores. Isso lhes dá a chance de pensarem e agirem como donos em um estágio inicial de suas carreiras. Você pode não concordar com tudo o que aconselharem, mas é quase certo que você terá três ou quatro ideias excelentes que melhorarão sua organização. Esta é, na verdade, uma maneira de abordar seus pontos cegos obtendo uma perspectiva de pessoas que talvez tenham um pouco de distanciamento emocional, porque provavelmente não foram elas que conceberam sua atual organização.

Conclusão: o desafio do alinhamento

Quem contratamos, quem demitimos, onde nossos funcionários devem se sentar, como pagamos às pessoas, como lidamos com os benefícios da assistência médica, que tipo de distribuição de produtos faz sentido, devemos enviar os funcionários para uma conferência do setor em Las Vegas, devemos confrontar um funcionário essencial em relação a um erro ou deixar para lá, devo delegar uma determinada tarefa ou fazê-la eu mesmo? E assim por diante. Esses são os tipos de perguntas que você faz todos os dias. Cada decisão sua deve ser tomada através da lente pela qual você deve julgar se tal decisão o ajuda a cumprir a visão e realizar suas principais prioridades.

Dominando o processo: visão, prioridades e alinhamento

Visão e prioridades, em conjunto, criam um prisma através do qual você deve julgar cada ação que toma. Sem uma articulação clara, você e seus funcionários muitas vezes não terão certeza do que fazer. Sob pressão, as pessoas tendem a “confiar em seus instintos”, ou fazer o que elas pensam que você iria querer que elas fizessem, ou simplesmente fazer o que é conveniente. Ou podem ser incapazes de decidir e, assim, não fazem nada.

Conforme já discutimos, liderança consiste em decidir sobre o que você acredita como se fosse dono e agir de forma a agregar valor para os outros. Se você aceitar essa proposição, precisará passar por um processo sistemático e disciplinado para descobrir como sua empresa e cada uma de suas subunidades agrega valor. Você precisa ter certeza de que você e a organização são claros nessa visão e, então, identificar um pequeno número de prioridades correspondentes. Com esses elementos básicos postos em prática, você pode então trabalhar para criar uma organização alinhada que você e seus funcionários tenham a capacidade de dirigir.

Esse processo pode não parecer tão empolgante, mas, acredite em mim, são os aspectos fundamentais da liderança. Liderança, no fim das contas, é o que você faz: suas *ações*. Palavras eloquentes são importantes às vezes, mas liderança é basicamente o que você faz. Visão, prioridades e alinhamento são como você cria uma estratégia para decidir o que fazer e, então, ter *sucesso* no que faz.

O segundo processo essencial à atitude de dono: compreender a si mesmo

Há um segundo processo em andamento, em paralelo com visão, prioridades e alinhamento. Esse segundo processo é mais amorfo e, para muitas pessoas, mais incômodo e até assustador. Conforme discutido anteriormente, muitos de nós estão apenas vagamente conscientes disso, e muitos prefeririam que permanecesse assim. Por quê? Tem a ver com *você*.

Quando converso com executivos sobre esse assunto, eles podem dizer algo como: “Olha só, eu pensei que você fosse um empresário, não um psicólogo sentimentalóide! O que essa baboseira tem a ver com liderança – ou com negócios, aliás?” “Eu estou tentando ganhar dinheiro (ou administrar uma organização sem fins lucrativos, ou ganhar uma eleição), e não tenho tempo de ficar envolvido em olhar para o meu próprio umbigo ou ponderar sobre o significado da vida. Eu tenho um trabalho a fazer e uma organização para tocar!”

Eu entendo esse ponto de vista, porque eu mesmo costumava pensar assim. Passei a refletir mais sobre essa questão quando comecei a perceber que minhas reações emocionais a certas situações de negócios estavam prejudicando minha capacidade de desempenho, e não entendia por que estava agindo da maneira como estava agindo. Comecei a descobrir (e ainda estou descobrindo) que eu não poderia alcançar meu potencial se não estivesse disposto a me olhar no espelho e fazer algumas perguntas difíceis – sobre mim mesmo.

Entender a si mesmo não é uma coisa da qual você possa fugir ou deixar de lado para lidar com ela num outro momento. Você tem que admitir esse processo. Sua capacidade de entender a si mesmo afeta sua capacidade de realizar seu trabalho todos os dias. A questão fundamental é se você está aberto a se conscientizar e aprender sobre si mesmo, ou se simplesmente não está disposto a fazer isso. Quando converso com líderes sobre estarem abertos a aprender, fazer perguntas e evitar o isolamento, eles costumam assentir com entusiasmo: “Sim, eu concordo; isso é uma coisa boa”. Mas quando eles percebem que estou lhes dizendo que isso inclui uma disposição para fazer perguntas e aprender sobre quem eles são, esse entusiasmo tende a desaparecer. “Então, isto é mesmo parte essencial do meu desenvolvimento de liderança?” Sim, é mesmo.

Você sabe *por que* faz o que faz? Você identifica sua tolerância ao risco e seus pontos de gatilho para o estresse? Pense em todas as ações que você toma durante um dia: desdobrar-se para realizar tarefas grandes e pequenas, analisar situações específicas, conversar com pessoas, fazer perguntas

(esperemos), fingir saber algo que você não sabe, confrontar pessoas ou ter medo de confrontar pessoas, perder a paciência, ter medo de manifestar raiva ou emoções, consolar sua equipe, buscar por aconselhamento, persuadir, ser persuadido, e assim por diante. A forma como você faz e por que faz todas essas atividades são fortemente influenciadas por quem você é.

Você sabe por que faz o que faz? Por que eu não posso delegar? Por que eu delego demais? Por que não posso confrontar as pessoas? Por que eu sou tão confrontador? Por que não consigo admitir que cometi um engano? Por que não consigo admitir que estava errado? Por que não consigo mudar de ideia? Para a maioria de nós, a lista é interminável. Como líder, você precisa manter continuamente atualizada sua compreensão de por que você faz o que faz. Se você não estiver deliberadamente ignorando isso, provavelmente você está muito mais isolado do que pode imaginar. Conforme descrito anteriormente, é provável que você esteja em uma situação em que todos ao seu redor sabem que há um problema – isto é, todos menos você!

Pontos fortes e fracos

O processo de compreender a si mesmo começa com a anotação de seus pontos fortes e fracos. Isso parece ser simples, mas para muitas pessoas é um exercício que não conseguem realizar com exatidão.

Por quê? Primeiro, todos nós temos pontos cegos e, como resultado disso, precisamos procurar e estar abertos a receber *feedback* daqueles que nos observam, especialmente quando se trata de tomarmos conhecimento de nossas fraquezas. Claro, as pessoas só estarão dispostas a lhe dar esse *feedback* se você pedir de um jeito que sugira que você é altamente receptivo; elas não querem ofendê-lo e precisam ter certeza de que você quer ouvir críticas construtivas. Ninguém quer correr o risco de ferir seus sentimentos e fazer com que você não goste deles como resultado. Portanto, assenhorar-se desse processo significa que você precisa explicitamente procurar apoio, ouvir sem discutir e certificar-se de que as

pessoas saibam que você valoriza que elas estejam se expondo e se arriscando para ajudá-lo.

Isso é extremamente desconfortável para muitas pessoas, especialmente se elas são inseguras ou – o que é pior – se acham que são tão importantes que não devem demonstrar nenhum defeito ao buscar por aconselhamento ou ajuda. Aqueles que se recusam a pedir auxílio provavelmente descobrirão que suas fraquezas prejudicam cada vez mais sua eficiência, até que ocorra um evento que cause algum dano duradouro em suas carreiras e em suas reputações. Muitas vezes, trata-se de um ferimento autoinfligido: um que poderia ter sido evitado com a humildade e a motivação para pedir *feedback* sobre pontos fracos.

O objetivo desta análise não é pular imediatamente para o desenvolvimento de um plano de ação para abordar suas fraquezas. O primeiro passo é *se tornar mais consciente*. A análise vem primeiro; desenvolver uma estratégia para abordar suas habilidades vem em segundo lugar. Certos pontos fracos não valem a pena tentar consertar. Por exemplo, se você não é analítico, pode ser difícil para você tomar medidas extensas que o ajudem a se tornar muito mais analítico. Além disso, pode não ser necessário corrigir esse problema, dependendo das necessidades de seu trabalho e da composição de sua equipe.

Um exercício produtivo é decidir quais tarefas precisam ser realizadas em seu trabalho atual para que você possa desempenhar um alto nível de competência. Você então precisa descobrir como essas tarefas se encaixam com seus pontos fortes e fracos. Para as tarefas principais que não se encaixam com suas habilidades, você pode avaliar se uma estratégia de delegar essas tarefas aos membros da equipe pode ser eficaz. Um bom exemplo disso é o surgimento de habilidades tecnológicas e de mídia social necessárias em vários negócios. Líderes não precisam se tornar imediatamente especialistas ou até mesmo particularmente fluentes em tecnologia, mas *precisam* assegurar que sua equipe inclua alguém que possua essa competência.

Esse discernimento começa com a autoconsciência e, depois, com a reflexão sobre opções táticas para auxiliá-lo a realizar seu trabalho em alto nível. Excelentes líderes aprendem que não precisam ser bons em tudo, e que não precisam teimosamente tentar fazer tudo sozinhos. Eles aprendem a se tornar mais autoconscientes, montam uma equipe com habilidades necessárias e se tornam melhores em delegar.

Pontos fortes e fracos não são absolutos. Eles são sempre relativos a um trabalho ou uma tarefa. Quando você muda de emprego, seus pontos fortes e fracos relevantes mudam de acordo. Por exemplo, o nível de habilidades de escrita que você pode precisar para ser um empresário vai ser totalmente diferente do que você precisaria se decidisse se tornar um professor universitário de Inglês. As habilidades necessárias para gerenciar cinco funcionários podem ser muito diferentes do que se você fosse para um emprego no qual gerenciasse quinhentas pessoas em uma ampla variedade de funções. A questão é calibrar suas habilidades levando em conta as três ou quatro principais tarefas que você deve executar com alto nível de competência em seu trabalho atual ou futuro. Isso significa fazer um estudo sobre um trabalho específico para determinar essas três ou quatro principais tarefas. A pergunta que você deve fazer regularmente é: *Que habilidades são necessárias para ser ótimo no meu trabalho?*

Esse processo exigirá que você melhore sua capacidade de solicitar *feedback*, reflita sobre as necessidades de um determinado trabalho e descubra as compatibilidades e as incompatibilidades com suas habilidades.

Entender seus pontos fortes e fracos é um elemento fundamental para ser um líder. Se está tentando descobrir no que acredita e agir com atitude de dono, você precisa entender suas habilidades. A compreensão dessas habilidades – e limitações – facilitará muito para você identificar onde precisa da ajuda de outras pessoas para analisar uma situação e determinar um plano de ação.

Paixão

Depois de descobrir suas habilidades, você precisa se dedicar a descobrir o que gosta de fazer. *Paixão é o combustível que impulsiona o alto desempenho.* Realizar análises, descobrir como agir, preocupar-se profundamente em relação à visão e às prioridades da empresa e fazer todas as outras coisas que você precisa fazer para ser um líder eficiente são muito mais fáceis se você gosta do que está fazendo e acredita na missão da organização. Não importa o quanto você goste do seu trabalho, haverá dias ruins, semanas ruins e meses ruins. Ter paixão pelo que está fazendo é o que faz você superar esses períodos.

Compreender a si mesmo significa compreender o que você gosta de fazer e o que desperta suas paixões. Isso irá variar de acordo com o emprego, o estágio da vida, as mudanças no mundo e vários outros fatores. Como resultado, compreender sua paixão é um desafio permanente no qual você precisa trabalhar. Você tem que se apropriar desse desafio.

O que vem em seguida?

Eu estava me encontrando com John, um ex-executivo de setenta e quatro anos de idade que estava tentando descobrir o que ele queria fazer em seguida em sua vida. Ele brincou comigo que tinha “levado bomba em aposentadoria”. Depois de vender seu negócio, ficar livre da responsabilidade diária parecia ótimo para ele – no começo. Ele aproveitou os primeiros meses estando em tempo integral com sua esposa e família. Ele gozava de boa saúde e – à medida que o tempo passava – começou a perceber que tinha muitos anos produtivos à sua frente. Ele também sabia que queria ser relevante e engajado no mundo. Queria ser útil para a sociedade. Não queria ser um espectador. Ele veio até mim buscando por aconselhamento sobre como poderia pensar em seu próximo capítulo.

Eu perguntei a ele: “O que você gosta de fazer?”

Depois de vários minutos de silêncio, John respondeu: “Tenho um pouco de vergonha de admitir isso, mas acho que não sei. Quero dizer, gostei de ser executivo de empresa, mas acho que parei de pensar sobre o que gostava no trabalho há muito tempo”.

Isso não era assim tão incomum e não me surpreendeu. Pedi-lhe para refletir: “John, pense na época em que você estava em seu auge. O que você estava fazendo? Quais eram as tarefas? Por que você gostou tanto? Por que você brilhou?”

Ironicamente, depois de ponderar melhor, ele não citou uma experiência de sua carreira de negócios. Em vez disso, falou sobre um período de voluntariado que fez durante um fim de semana para o Habitat for Humanity. Esse trabalho voluntário havia sido organizado por sua empresa e ele simplesmente adorou. Por quê? Ele se recordou de ter desfrutado da camaradagem, do ato de construir algo tangível e de saber que ele e seus colegas estavam ajudando as famílias desabrigadas. A experiência toda o fez sentir-se vital e em seu auge.

Perguntei-lhe o que exatamente ele fez nesse projeto que foi tão gratificante. Ele disse que aplicou suas habilidades organizacionais e usou sua experiência em liderança para ajudar o grupo a trabalhar como uma equipe coesa. Ele treinou as pessoas para aprender habilidades de construção, descobrir as tarefas essenciais, aprender a orquestrar essas tarefas e trabalhar em conjunto de forma cooperativa. Lembrou-se de que parecia ser uma ótima experiência de aprendizado para todos – e todos com um foco em colaborar com os outros.

“Ok”, respondi. “Com base nessa experiência, que percepções você tira que podem ajudá-lo a entender melhor o que você gostaria de fazer?”

Nas semanas seguintes, John pensou sobre sua situação. Ele começou a procurar em sua comunidade projetos onde poderia empregar suas habilidades executivas e experiência de *coaching*. Por fim, acabou encontrando duas dessas oportunidades no setor sem fins lucrativos. John juntou-se aos dois conselhos, tornou-se presidente de um deles e, em ambos os casos, envolveu-se ativamente como *coaching* do CEO. Meses depois, ele me contou que estava “se divertindo pra caramba!” Ele havia encontrado uma maneira de passar para o próximo estágio de sua vida. Essa próxima fase pode não ter sido o que John originalmente esperava, mas o

fez sentir-se vivo, relevante e energizado, porque o reconectou com suas paixões.

Encontrar a sua paixão é fundamental em cada estágio da vida – no início da sua carreira, durante suas diversas decisões profissionais, e mesmo depois que parecer que sua vida profissional acabou. Melhorar sua abertura para compreender suas próprias paixões e interesses pode levá-lo a lugares que não esperava, mas esses lugares podem se revelar incríveis. Eu jamais esperava ser professor em Harvard; isso não teria sequer entrado em minha lista de possibilidades. No entanto, depois de trabalhar para compreender melhor minhas paixões, percebi que era uma colocação fantástica – pelo menos por enquanto.

Esse é outro ponto fundamental relacionado a isso: o mundo está sempre mudando. Cada um de nós está sempre mudando. Suas paixões irão mudar de acordo. Preste atenção.

A verdade é que *you can add value to others along your life*. Adquirir o hábito de tentar compreender as suas paixões. Isso fará você brilhar. E também servirá como uma ótima lente para decidir como estruturar sua tarefa no trabalho, o que delegar e como identificar seu emprego dos sonhos em todas as fases da vida.

Sua história

Seu estilo de liderança e as ações que você toma são fortemente influenciados por sua história de vida – os eventos em sua vida que ajudam a moldar quem você é. Isso é um pouco mais complexo do que soa inicialmente. A maioria de nós tem *three* histórias: os fatos básicos, a história de sucesso e uma narrativa de fracasso.

Os fatos básicos da história são bastante claros; referem-se literalmente à cronologia dos principais eventos em sua vida. Mesmo que os fatos de sua vida possam parecer óbvios, recomendo que você reserve um tempo para anotá-los. O simples ato de escrever a cronologia provavelmente fará com que você se lembre de eventos do seu passado – coisas que sua mente

consciente pode ter esquecido há muito tempo, mas que de alguma forma poderia ter ficado com você lá no fundo. Trazê-los à tona pode auxiliá-lo a compreender melhor algumas coisas ou identificar padrões de comportamento que você não conseguiu reconhecer.

A história de sucesso é a interpretação positiva que você atribui a esses fatos básicos. A maioria das pessoas tem tanta prática em contar a história de sucesso que eu não preciso instigá-las muito a contá-la; elas ficaram boas demais nisso. A narrativa de sucesso pega os fatos de sua vida e os transforma em uma inspiradora história de encontrar e superar obstáculos, enfrentando contratempos e se recuperando após os contratempos, e assim por diante. Essa narrativa pode ter várias reviravoltas, mas sempre tem a mesma moral da história – você é o herói. Mesmo quando está tentando minimizar seus sucessos e falar abertamente sobre reveses e fracassos, é provável que você dê prosseguimento explicando como esses fracassos se revelaram ser uma coisa positiva, porque permitiram que você crescesse e alcançasse alturas maiores.

O problema com a história de sucesso é que, embora seja a história que você conta aos outros, muitas vezes *não* é a história que você conta a si mesmo. Na verdade, você pode não acreditar completamente em todos os aspectos dessa história, apesar de contá-la regularmente com muito gosto. Isso nos leva à “narrativa do fracasso”, às vezes chamada de narrativa da “insegurança”.

Essa história carrega os mesmos fatos básicos de sua vida e os transforma em um conto de incerteza e insegurança. Provavelmente, é uma história que você não tem muita prática em contar, porque costuma guardá-la para si mesmo. Pode ser uma história de inseguranças, pensamentos negativos sobre sua própria personalidade, dúvidas sobre suas capacidades e presságios sobre as consequências de confiar nos outros. Mesmo que você não conte a história com muita frequência – se é que conta –, ainda assim é uma história com a qual você está às voltas em sua cabeça. Pode ser a história na qual você pensa quando perde a paciência, abre mão de dizer o que pensa, age politicamente ou não consegue descobrir em que você

realmente acredita. Geralmente, é baseada em eventos devastadores em sua vida que lhe ensinaram lições conflitantes: por exemplo, relacionamentos difíceis com seus pais, ser demitido, traição de alguém em quem você confiava, o rompimento de um relacionamento romântico ou ser preterido numa promoção.

Embora eu não me importe muito se você vá ou não anotar a sua história de sucesso, eu gostaria que anotasse a sua narrativa de fracasso, mesmo que você não tenha intenção de que alguém mais a veja.

Por que passar por esse exercício potencialmente doloroso? O propósito de extrair essa narrativa não é fazer com que você se sinta mal ou ajudar a arrancar essa história de sua mente; isso não acontecerá. O objetivo desse exercício é assessorá-lo para se tornar mais *consciente disso e como isso pode estar causando impacto em seu comportamento*. Isso está desempenhando um papel em sabotar seus esforços para se tornar um líder?

Você sabe?

Não bom o bastante

Anne era uma vice-presidente notável em uma grande e bem-sucedida empresa de tecnologia. Ela havia sido a oradora oficial de sua turma do ensino médio no meio-oeste e terminou no topo da sua turma na faculdade. Ela havia sido bem-sucedida em quase tudo que tentara em sua vida. Era uma nadadora esplêndida durante o ensino médio, bem como excelente pianista. Após a formatura da faculdade, teve inúmeras ofertas de emprego atraentes, incluindo a de sua atual empresa.

Um de seus professores da faculdade perguntou se eu daria a ela um pequeno conselho. Ele explicou que ela estava decidindo se deveria ou não ficar em sua empresa atual, e ele estava preocupado com a justificativa e o processo de tomada de decisão dela.

Em meu escritório, Anne explicou seu pensamento: “Eu não sinto que estou indo muito bem em minha empresa, e estou pensando em procurar outro emprego”.

Eu perguntei: “Por que você diz que não está indo bem?”

Ela respondeu: “Eu sinto que não estou tendo grandes oportunidades de promoção, e não tenho muita certeza sobre o meu futuro na empresa”.

Pedi a ela que me desse a cronologia completa de seus cinco anos na empresa. Ela prosseguiu contando uma história de promoções regulares, avaliações de quartil superior e gratificação de quartil superior. Em suma, parecia-me que ela estava indo muito bem e tinha um futuro muito brilhante nessa firma. Então, por que Anne se sentia assim? Ela não conseguia de fato explicar; era apenas seu instinto lhe dizendo que não estava indo tão bem.

Mudei radicalmente a direção da conversa e pedi a Anne para me contar sobre a sua história de vida. Ela o fez. Expliquei então o conceito de narrativa do fracasso para Anne e pedi-lhe que pensasse sobre sua narrativa de fracasso. “Qual é sua maior insegurança? Você sabe por que tem essa insegurança? Como isso se relaciona com sua experiência de vida?”

Anne levou alguns minutos para pensar sobre essa questão. Ela então me contou sobre como sempre duvidara de sua inteligência e julgamento. Disse que seus pais eram muito exigentes e sempre a desafiaram a fazer melhor. Em alguns momentos de sua infância, ela teve medo de trazer más notícias para a mesa de jantar porque achava que poderia decepcioná-los. Seus pais ainda estavam vivos e a natureza de seu relacionamento com eles havia mudado e melhorado, mas seu sentimento de inadequação permaneceu.

Fiz outra pergunta: “Seu atual desejo de mudar de emprego é devido a alguma coisa que está acontecendo no trabalho, ou tem mais relação com suas próprias inseguranças à medida que você se torna mais sênior na empresa e seu medo do fracasso aumenta?”

Anne não tinha certeza. Ela pareceu aliviada em considerar isso como uma possibilidade e prometeu pensar mais a respeito.

Tive notícias dela seis meses depois. Ela havia passado mais tempo escrevendo sua narrativa de fracasso e pensando sobre isso. Ela conversou com amigos próximos sobre essa narrativa. Consultou um profissional de saúde mental. Ela até discutiu a narrativa com seus pais. Eles ficaram

surpresos que a pressão bem-intencionada deles tivesse um impacto tão duradouro e não intencional em sua filha.

Tudo isso era catártico e, ao mesmo tempo, muito desafiador para Anne. Isso fez com que ela avaliasse com outros olhos sua visão de sua empresa e seu futuro lá. Percebeu que alguns de seus sentimentos não tinham nada a ver com a empresa, mas eram uma consequência de sua história de vida.

No fim, ela decidiu permanecer e seguir sua carreira na empresa. Explicou que agora estava mais consciente de que alguns de seus dias ruins poderiam ser provenientes de seus próprios sentimentos, e não de algo que estava acontecendo externamente.

Haverá momentos em sua vida em que você realmente não é bom o bastante ou que você ficará aquém. No entanto, isso faz parte da jornada. Eu falhei e fiquei aquém muitas vezes. Embora eu não goste disso, estou aprendendo a me tornar mais consciente dos eventos desencadeadores que me levam a voltar à minha própria narrativa do fracasso. Enquanto tento fazer coisas para me tornar um líder melhor, estar ciente de quando essa narrativa se manifesta me ajudou a manter o equilíbrio e a evitar reações exageradas a certas situações desafiadoras.

Valores e limites

Cada um de nós tem um conjunto de valores. Estes compreendem coisas como sua crença no trabalho duro, fé, amor à família, auxiliar aos menos afortunados, ser uma boa pessoa, e assim por diante.

Os valores estão intimamente ligados a “limites”, às restrições éticas que prometemos a nós mesmos respeitar. Exemplos incluem: eu não vou mentir,

trair, roubar, cometer assassinato, e assim por diante.

Por que isso é relevante para se tornar um líder? Pensar como dono envolve pesar numerosas considerações e grupos. Por exemplo, temos que equilibrar fatores legais, éticos e econômicos. Temos que considerar os interesses de acionistas, clientes, funcionários, nossa comunidade, e assim por diante. Inevitavelmente, pesar as principais considerações e levar em conta esses vários grupos cria conflitos. Não podemos agradar a todos, então, temos que fazer *trade-offs* entre atender às necessidades desses vários grupos. Quando isso acontece, temos que pesar os prós e contras desses vários *trade-offs* e depois decidir o que fazer. A maneira como tomamos essa decisão provavelmente depende muito de *quem somos* e *no que acreditamos*, o que é fortemente influenciado por nossos valores e nossos limites. Nossos valores e limites determinam como pesamos esses *trade-offs* e, em última análise, tomamos decisões.

Líderes experientes sabem que, nessas situações, ajuda ter uma compreensão clara de quem você é e assumir responsabilidade pelo impacto de suas ações. Quando essas questões surgem, você normalmente está no calor do momento, e não há tempo para parar e explorar seus valores e limites. Você pode estar lidando com seu chefe, um cliente intimidador, um ente querido, um amigo ou outra força externa que está pressionando-o a agir – *agora*. E se você não tem clareza a respeito de quem é e do que acredita, você pode – em um nanossegundo – tomar uma decisão da qual poderá vir a se arrepender.

Dadas essas realidades, recomendo que você assuma maior responsabilidade por identificar seus valores e seus limites éticos ao tentar anotá-los. Pode parecer estranho se esta é a primeira vez que você fez isso. Depois de ter um rascunho decente, discuta essas questões com amigos e entes queridos. Levante esses tópicos com amigos e funcionários para refinar seu pensamento. Muito provavelmente, você sentirá que valeu a pena o esforço; você terá maior responsabilidade por entender seus valores e limites éticos, e aqueles que o rodeiam apreciarão o fato de que você está se assenhorando mais dessas questões.

Como você se sente em relação à mentira?

Jim, um amigo meu, tornou-se líder de uma divisão de sua empresa. Em seus primeiros dias no cargo, ele realizou um encontro ao estilo de um fórum com todos os seus funcionários. A certa altura do encontro, um funcionário perguntou-lhe: “Tudo bem mentir?”

Jim ficou um pouco surpreso e rapidamente deu sua sincera visão. “Eu geralmente não gosto de mentir”, ele disse, “mas entendo que há momentos em que você pode esconder a verdade ou omitir os fatos de um cliente para evitar aborrecê-lo”.

Ele continuou a receber e responder perguntas e o encontro terminou. Jim não pensou mais no assunto. Três meses depois, ele recebeu uma ligação furiosa de um cliente que achava que um dos funcionários de Jim o havia enganado. Jim ficou muito preocupado e disse ao cliente: “Vou averiguar essa questão, mas asseguro-lhe que exigimos os mais altos padrões de ética e não toleramos quaisquer ações para enganar nossos clientes”.

Jim foi até os recursos humanos e, juntos, eles convocaram o empregado para ouvir seu lado da história. O funcionário se defendeu dizendo: “Eu fiz exatamente o que você nos disse para fazer”.

Jim respondeu enfaticamente: “Eu *nunca* diria a você para mentir ou enganar um cliente!” O empregado se manteve firme em sua convicção, referindo-se ao fórum inicial promovido por Jim e citando quase que textualmente as palavras de Jim naquele encontro.

Jim sentiu-se mal. Seria possível que ele tivesse passado ao empregado a impressão errada sobre sua própria visão de ética e padrões aceitáveis de comportamento com os clientes? Ele deu uma severa advertência ao funcionário e o colocou sob observação. Ele também aprendeu que era bom tomar muito cuidado com suas declarações aos funcionários sobre valores e limites éticos. Ele descobriu da maneira mais difícil que provavelmente precisava escrever com antecedência respostas preparadas sobre essa questão, ou podia involuntariamente estar abrindo terreno para um desastre pelo qual, no fim das contas, seria ele o responsável.

O teor sobre questões éticas e valores começa no topo. Ou seja, com você! Você precisa pensar sobre seus próprios valores e limites e comunicar cuidadosamente esses pontos de vista ao seu pessoal. Pontos de vista sobre mentira, diversidade, suborno e tratamento justo a outros seres humanos são questões que requerem uma reflexão e articulação firme e clara – se você é um líder.

Como esses dois rios correm juntos?

Como tudo isso afeta sua capacidade de se tornar um líder? O que isso tem a ver com sua capacidade de assumir uma atitude de dono?

Assumir uma atitude de dono envolve a consideração de vários fatores e a análise de vários grupos de interesse. É altamente improvável que você seja capaz de fazer isso sozinho adequadamente. Dominar esses dois processos melhorará drasticamente sua capacidade de pensar e agir como dono.

Com prática e experiência, a maioria das pessoas consegue dominar a visão, as prioridades e o alinhamento. Aquilo em que as pessoas muitas vezes falham é estarem abertas a aprender sobre si mesmas de forma contínua. Algumas pessoas simplesmente nunca se habituem a se abrirem para se compreender. Mesmo aquelas empenhadas em dominar esse processo ainda assim são vulneráveis a períodos em que seu ego fica um pouco inflado demais; elas se cansam de muitas das etapas descritas neste capítulo, seus relacionamentos-chave podem ter se deteriorado ou mudam seu ponto de vista sobre elementos fundamentais de suas vidas. O resultado final é que você tem que trabalhar constantemente nesse processo e não se entregar nesses períodos durante os quais está simplesmente menos aberto para examinar quem você é e por que você faz o que faz.

Realizar esses dois processos em paralelo torna cada um deles um pouco mais difícil no começo, mas com o tempo eles se tornam mais fáceis se você for esforçado em relação a ambos. Para trabalhar com esses processos, você precisará do apoio de outras pessoas. Talvez um tapinha nas costas, uma observação perspicaz, ou algumas palavras de encorajamento de um amigo ou colega seja suficiente para funcionar. Por outro lado, talvez um

amigo intervenha para lhe dizer algo que você não quer ouvir, mas que *precisa* ouvir, e essa conversa lhe tira do desânimo ou ajuda a romper o isolamento.

Seja qual for o caso, relacionamentos são essenciais para esse processo. Exploraremos o desafio de desenvolver relacionamentos e trabalhar com outras pessoas no próximo capítulo.

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Experimente anotar sua visão para sua unidade ou organização (dependendo da sua função). Ela deve descrever como você ou sua organização está tentando agregar valor que seja diferenciado. O que o mundo perderia se você não estivesse fazendo o que está fazendo?
- Com base nessa visão, quais são as três ou quatro principais prioridades que são essenciais para você agregar esse valor?
Se você tem mais de cinco prioridades, quais são os *trade-offs* que precisaria fazer para reduzir a lista a três ou quatro?
Que passos você precisa dar para avaliar esses *trade-offs*?
- Como sua organização está dentro ou fora de alinhamento com a visão e as prioridades que você articulou? Faça duas colunas: “dentro” de alinhamento e “fora” de alinhamento. O que você aprendeu com esse exercício? Quais medidas você pode tomar para abordar esses problemas de alinhamento?
- Liste seus pontos fortes e fracos em relação ao seu trabalho atual. Existem três ou quatro pessoas que observam você regularmente que podem lhe dar *feedback* sobre sua lista? Envolve-as e edite a lista conforme necessário. O que você aprende com esse exercício?
- Experimente anotar sua narrativa de fracasso. Como essa narrativa tem impacto em sua liderança, para melhor ou para pior? Mais especificamente, como isso afeta sua disposição de pensar e agir como dono, particularmente sua disposição de dizer o que pensa ou realizar outras ações que envolvam algum grau de risco? O que surpreendeu você ao redigir essa narrativa?
- Com base nos exercícios dos dois itens anteriores, há medidas que você poderia adotar para ajudá-lo a pensar e agir mais como dono? Exemplos podem incluir um foco maior em poupar seu dinheiro, encontrar um emprego que combine melhor com suas paixões ou criar mais equilíbrio em sua vida ao aumentar sua ênfase em cultivar amigos e familiares.

4

Você não pode fazer isso sozinho

Aprendendo a construir relacionamentos e a aproveitar a força de um grupo

Para lutar contra o isolamento, continuar aprendendo e trabalhar os processos descritos no capítulo 3, você precisará do apoio de outras pessoas. Dito de outra forma, para descobrir no que você acredita como se fosse dono, precisará procurar aconselhamento e *feedback*, bem como a participação dos outros.

É um mundo complexo e você nunca saberá tudo sozinho. Se você está isolado dos outros, é muito menos provável que consiga reconhecer seus pontos cegos. Outras pessoas podem trazer conhecimentos e pontos de vista alternativos que o ajudarão a enxergar as coisas com mais clareza. Elas também podem ajudar a superar seus medos e angústias e a recuperar-se dos contratempos que estão sujeitos a ocorrer.

Cada um de nós é único. Como resultado, há uma enorme força em interagir e construir relacionamentos com pessoas que podem colaborar com você a fim de obter *insights* para atingir seu pleno potencial.

Uma vez que você tenha desenvolvido um nível de convicção sobre o que deve ser feito em uma situação particular, outras pessoas podem oferecer conselhos valiosos e trazer os tipos de habilidades complementares que o ajudarão a desenvolver um plano de ação. Essas pessoas também podem desempenhar papéis fundamentais na execução do plano de ação, se tiverem a sensação de atitude de dono compartilhada no processo de chegar lá.

Construir relacionamentos testará sua capacidade de se comunicar, compartilhar e explicar suas ideias. Esse esforço desafiará você a aprender a revelar suas preocupações, a buscar *feedback* e aconselhamento, ouvir com a mente aberta e ser flexível o bastante para modificar suas ações e pontos de vista quando necessário. Todas essas são habilidades que precisam ser cultivadas e praticadas.

Os riscos do isolamento

Conforme discutido nos capítulos anteriores, liderança exige lidar com o risco natural do isolamento. Muitas vezes, executivos e aspirantes a líderes sentem que se saíram bem nesse quesito – isto é, até enfrentarem uma situação crítica em que estão lidando com uma questão de negócios difícil ou precisam de conselhos sobre eles mesmos. Com frequência, é uma luta identificar uma pessoa com quem podem conversar e buscar aconselhamento.

Neste capítulo, discutiremos os principais elementos do trabalho com os outros. Ao contrário da sabedoria popular, esse esforço não tem a ver com charme, fala dinâmica ou com sua personalidade de vencedor, embora essas qualidades certamente possam ser úteis ao longo do caminho. Em vez disso, trata-se de aprender a agir e interagir com os outros: revelando suas paixões, compartilhando suas ideias, confidenciando suas dúvidas e apreensões, fazendo perguntas aos outros para aprender com eles e sobre eles, ouvindo com a mente aberta e buscando *feedback* e conselhos.

Trabalhar efetivamente com os outros envolve interações individuais e em grupo. Discutiremos a necessidade de dominar esses dois modos de trabalhar com os outros, bem como de melhorar suas capacidades para fazer isso.

Os elementos fundamentais de um relacionamento

Vamos começar definindo a palavra “relacionamento”.

É uma palavra frequentemente usada, certo? Apesar do fato de ser usada tão amiúde, descobri que, assim como “liderança”, não tem um significado compartilhado. A maioria de nós tende a associar relacionamentos com afeto ou carinho por alguém. Quando pergunto às pessoas sobre seus relacionamentos, elas normalmente falam sobre seus entes queridos, amigos ou pessoas de quem gostam em geral. O problema é que, quando eu pergunto a uma pessoa com quem ela pode falar sobre um assunto delicado, muitas vezes ela explica por que esses amigos e entes queridos não a compreendem ou não podem ser totalmente confiáveis para serem discretos. Em outras palavras, a pessoa aponta algum motivo que a impede de confiar em seus parceiros nesses relacionamentos.

Afeição ou atração não se traduz necessariamente em relações mutuamente benéficas. Então, vamos tentar uma definição mais clínica. Um relacionamento requer três componentes principais:

- compreensão mútua;
- confiança mútua;
- respeito mútuo.

Note que “afeição” não faz parte dessa definição. Ironicamente, apesar dos amplos esforços que todos nós empregamos para sermos amados por aqueles que nos rodeiam – nossos colegas, amigos, chefes e subordinados –, confiança, compreensão e respeito mútuos acabam sendo muito mais importantes na construção de um relacionamento sustentável. Se você não acredita em mim, tente dar a alguém uma surpresa negativa em sua gratificação de fim de ano e, em seguida, explique a atitude com uma crítica que ele nunca tinha ouvido de você antes. Você aprenderá rapidamente que toda a afeição e os bons sentimentos que trabalhou tão arduamente para desenvolver naquela pessoa não compensarão o fato de que ela sente que não pode mais confiar em você. Ela não hesitará em parar com todos os “Como foi seu fim de semana?” ou “Como está sua família?” ou “Tenha um bom dia!” Depois de um bom número dessas experiências traumáticas,

troco com todo prazer “ser amado” por compreensão, confiança e respeito mútuos.

Se você fizer um inventário de seus relacionamentos que satisfaçam esses três critérios, provavelmente descobrirá que suas interações com seus colegas próximos tendem a ter um ou dois desses componentes, mas não todos os três. Como veremos, esse é um desafio que precisa ser tratado. Pela minha experiência, todos os três ingredientes precisam estar presentes em um relacionamento para que ele seja sustentável, e para que você seja capaz de recorrer a esse relacionamento em uma crise.

Relacionamentos são essenciais para trabalhar com questões e processos estratégicos em seu emprego. Tão importante quanto, eles são vitais para lidar com o difícil processo de compreender a si mesmo. Isso inclui obter ajuda de outras pessoas naqueles importantes momentos de decisão nos quais você corre o risco de sair dos trilhos.

Ninguém a quem recorrer

Frank era um executivo de quarenta anos com quem eu interagira em uma organização sem fins lucrativos. Era uma estrela em ascensão em sua empresa e parecia ter um futuro brilhante. Ele me visitou em meu escritório para “pôr a conversa em dia” e “me conhecer melhor”. Depois de vinte e cinco minutos de conversa fiada, comecei a sentir que era hora de encerrar o encontro. Levantei-me, pensando que ele faria o mesmo, e me preparei para que apertássemos as mãos e encerrássemos a visita. Percebi que ele não me acompanhou, mas, em vez disso, permaneceu firme em seu assento. Então, correndo o risco de ser rude, mencionei que eu precisaria terminar a reunião naquele momento, porque tinha um dia muito ocupado pela frente.

Ainda assim, Frank ficou sentado em sua cadeira, agora em silêncio. Vi que ele tinha algo mais em mente. Percebi que ele estivera usando toda a conversa fiada anterior como uma forma de criar coragem para levantar a questão que realmente queria levantar. Voltei a me sentar e perguntei: “Frank, o que está acontecendo? O que está se passando pela sua cabeça?”

Ele fez uma pausa quando lágrimas começaram a brotar de seus olhos. Peguei-lhe um copo de água e pedi-lhe que perdoasse minha grosseria e levasse o tempo que precisasse para dizer o que queria dizer.

“Estou com um problema terrível”, ele começou a contar. “Eu acho que meu trabalho atual e a empresa em geral combinam bastante com minhas habilidades e minhas paixões. Eu acredito no que estamos fazendo. Gosto dos meus chefes e colegas. No entanto, nos últimos seis meses, comecei a perder a paciência no escritório e eu também estou começando a ter problemas no meu casamento. Eu me sinto irritado a maior parte do tempo, e essa irritação, às vezes, se transforma num acesso de raiva.”

Ele prosseguiu: “Desde que eu era adolescente, tenho problemas com o meu temperamento. Eduquei a mim mesmo para ter muito cuidado em ficar emotivo demais ou deixar que a minha raiva saia do controle. Em alguns casos nos últimos anos, arranjei desculpas para evitar certas situações em que achasse que poderia perder a cabeça. Felizmente, essa abordagem parecia funcionar – isto é, até recentemente. Fui promovido a um cargo mais alto no trabalho. Agora sou responsável pela gestão de trinta e cinco pessoas. Descobri que esse novo trabalho traz consigo frustrações que realmente me deixam aborrecido. Meus patrões não abordaram essa questão comigo ainda, mas acredito que provavelmente baste um ou dois incidentes mais para eu de fato deixar a minha raiva explodir e fazer uma cena no trabalho. Estou com medo a respeito do que fazer e isso está afetando todos os relacionamentos da minha vida”.

Perguntei a Frank com quem ele havia conversado sobre esse problema. Ele respondeu: “Ninguém”.

“Não há realmente ninguém?”, insisti.

Em resposta, ele sistematicamente citou pessoa por pessoa importante em sua vida e explicou por que não podia conversar com cada uma delas. Sua esposa, por exemplo, já estava chateada com ele sobre suas longas horas de trabalho e comportamento habitualmente amargo em casa. Seus pais pensariam que insistir nesse tipo de problema era “autoindulgente” e muito típico de uma geração mimada que se preocupava demais com seus

sentimentos, em vez de apreciar o que tinham. Ele não podia conversar com seus amigos porque achava que cada um deles tinha seus próprios problemas e podia até serem competitivos com ele a ponto de ficarem secretamente satisfeitos em saber que ele estava tendo dificuldades. Seus irmãos não entenderiam porque, por uma razão ou outra, eram muito diferentes dele. Seus orientadores espirituais não entenderiam. Seus chefes iriam julgá-lo. Seus colegas usariam essa evidência de fraqueza contra ele. O resultado líquido de tudo isso era que, acreditava ele, não havia ninguém em quem pudesse confiar.

Ele explicou que tinha vindo me ver porque sabia que eu tinha sido ativo nos negócios e também tinha ouvido falar que eu discuto esses tipos de problemas em minhas aulas em Harvard.

Quando ele terminou, perguntei se ele tinha pensado em ver um psiquiatra ou psicólogo. Parecendo surpreso, ele respondeu: “De forma alguma farei isso! As pessoas precisam assumir a responsabilidade de lidar com seus problemas. Ver um psiquiatra pode ser muito popular hoje em dia, mas, perdoe-me, da forma como eu vejo, isso é para pessoas que estão mentalmente doentes”.

Sorri e admiti para ele que havia me consultado com um psiquiatra em inúmeras ocasiões ao longo dos anos e, sem dúvida, voltaria a fazê-lo no futuro. “É claro que as pessoas provavelmente já acham mesmo que eu sou um pouco maluco, mas sério: eu acho que pode ser uma coisa muito saudável a fazer dependendo da sua situação.”

Ele se apressou em pedir desculpas e eu lhe disse para não se preocupar com isso.

“Frank”, continuei, “o problema que descreve não é tão incomum quanto você pode pensar. Muitas pessoas sofrem de problemas de raiva, depressão ou ansiedade. Não há vergonha nisso – todo mundo tem *algum* tipo de problema –, mas a verdadeira questão é a forma como você está lidando com isso. Você está se isolando daqueles que poderiam ajudá-lo. Para começar, eu gostaria de pedir que você repensasse sua atitude em relação a buscar o apoio de um psiquiatra. Eu ficaria feliz em encaminhá-lo para

alguém em quem confio, e lhe peço que pelo menos faça uma primeira consulta. Você não deve passar por isso sozinho. Você precisa desenvolver relacionamentos para ajudá-lo a abordar esse problema. Faça isso agora, antes que você cause danos reais ao seu casamento ou à sua carreira”.

Frank deixou meu escritório sem se comprometer com nada, mas telefonou cerca de uma semana depois e pediu que eu recomendasse um psiquiatra, coisa que eu fiz. Conversei com ele cerca de três meses depois, quando ele veio me visitar em meu escritório. Logo de cara, pude ver uma diferença em sua atitude e na maneira como se comportava.

“Fui ver o médico”, disse ele. “Depois de várias consultas, discutimos a ideia de que eu sofria de ansiedade severa. Concordei em experimentar um medicamento ansiolítico. Também conversamos sobre minha vida inteira, incluindo meus relacionamentos, e agora eu o vejo uma vez por semana para trabalhar os meus problemas. Estou tomando minha medicação e me sinto muito mais capaz de controlar minhas emoções. Também percebi que isso não significa que eu sou uma pessoa ruim; significa apenas que eu tenho um problema com o qual preciso lidar. Conversei sobre isso tudo com minha esposa, e me sinto muito mais otimista e feliz com nosso relacionamento.”

O objetivo dessa história não é explorar os prós e contras de ver um psiquiatra. É sobre a necessidade de desenvolver relacionamentos aos quais você possa recorrer para compartilhar suas preocupações e conversar sobre os problemas que enfrenta. Frank achava que tinha muitos relacionamentos, mas a verdade era que ele não sabia como acessar nenhum deles quando precisava resolver um problema real. Ele por acaso topou comigo, mas a partir daí ele precisaria se esforçar mais para cultivar relacionamentos baseados em confiança, compreensão e respeito mútuos.

Como construir relacionamentos

Para construir e cultivar relacionamentos, você precisa praticar três coisas:

- autoexposição;
- investigação;
- busca por aconselhamento.

Vamos analisar cada uma delas separadamente.

Autoexposição

Autoexposição envolve contar a alguém algo sobre você que vai ajudá-lo a compreender melhor você mesmo. Por exemplo: O que faz você ficar acordado à noite? Pelo que você é apaixonado? Quais são os principais elementos da sua história de vida e como essas experiências afetam suas ações? Todos esses são exemplos de informações que você pode compartilhar com outra pessoa – o tipo de autoexposição que ajuda a outra pessoa a compreendê-lo melhor. Isso também demonstra um grande respeito a essa outra pessoa, no sentido de que você está disposto a dedicar o tempo e o risco de dizer a ela algo importante sobre si mesmo. E, por fim, esse tipo de atividade tende a construir confiança: ao compartilhar isso, você está demonstrando que confia na outra pessoa, e existe maior probabilidade de essa pessoa sentir que pode confiar em você.

Muitas pessoas são bastante cautelosas, particularmente no trabalho, porque sentem que é inadequado fazer revelações e dar aos outros um vislumbre de seus pensamentos. Se sua abordagem é esta, seja no trabalho ou em sua vida pessoal, é provável que você descubra que os outros retribuirão sendo relutantes em revelar informações a você. É um círculo vicioso e, à medida que se perpetua, as pessoas acham cada vez mais difícil compreender, respeitar e confiar umas nas outras. O problema pode não se tornar óbvio até você chegar a um ponto em que precise de apoio ou conselhos. Quando chegar a hora – como acontece com a maioria de nós –, você não conseguirá construir da noite para o dia os relacionamentos em que deveria ter investido o tempo todo.

Claro, tudo isso é facilitado se a sua empresa tiver uma cultura que promova a construção de relacionamentos. Infelizmente, em muitas

organizações há uma tendência negativa, que pode levar você a sentir que simplesmente não pode confiar informações pessoais confidenciais a seus colegas. Basta uma única traição ou algo encarado como traição para congelar as atividades de construção de relacionamento. Os executivos precisam tomar cuidado com isso e modelar o comportamento desejável quando estão formando equipes e administrando uma organização.

Investigação

Investigação – o segundo item da lista – geralmente diz respeito a perguntar. Neste contexto, estou definindo investigação como *perguntar à outra pessoa algo sobre ela que irá ajudar você a compreendê-la melhor*. Embora isso pareça bastante fácil, o fato é que muitas pessoas são terríveis em se expressar e fazer perguntas sobre os outros de uma maneira que extraia informações substanciais.

Recorde sua própria experiência. Quantas vezes você saiu em viagens de negócios, ou se envolveu em outras atividades prolongadas com pessoas, e nunca fez sequer uma única pergunta que pudesse abrir a porta para aprender mais sobre elas? Talvez você tenha evitado fazê-lo porque pensou que iria incomodá-las, ou que elas veriam seu interesse como uma espécie de intromissão. É possível que seus instintos estivessem certos – mas, na maioria das vezes, descobri que as pessoas (1) ficam relutantes em compartilhar informações sobre suas vidas, a menos que lhes perguntem, e (2) ficam lisonjeadas por lhes perguntarem.

Pense em quando lhe perguntaram sobre si mesmo. Não é lisonjeiro quando alguém tenta compreendê-lo melhor? Você não toma isso como um sinal de interesse e respeito? Às vezes, a parte mais difícil é começar. Na maioria dos novos relacionamentos, você deve estar preparado para ajudar a manter a bola rolando ao aprender como fazer uma pergunta.

Em Harvard, pedimos aos executivos de vários de nossos programas avançados que saiam e entrevistem cinco pessoas que conhecem há vários anos. Seus entrevistados podem incluir pais, cônjuges, chefes e toda uma série de outras pessoas que conheceram em suas vidas. Em sua maioria, eles

morrem de medo de fazer isso. Para ajudar a levar o processo adiante, na verdade anotamos uma lista de perguntas e pedimos que culpem Harvard por levá-los a realizar essa tarefa. Quando os interrogamos depois das entrevistas, os executivos quase sempre relatam que essa foi a melhor conversa que já tiveram com a outra pessoa. Eles descrevem como o indivíduo ficou lisonjeado e compartilhou mais do que nunca com o entrevistador. Eles também relatam que, apesar de acharem que conheciam a pessoa, percebem agora que não a conheciam bem. Histórias de vida, traumas, arrependimentos, paixões – tudo isso surge nessas entrevistas. Imediatamente, a natureza desses relacionamentos é alterada para melhor. Esses executivos riem de seu sentimento inicial de medo e expressam pesar por não terem tentado esse exercício muitos anos antes. Eles começam a perceber que perguntar é *extremamente poderoso* para aprender a compreender outra pessoa e construir um relacionamento.

Busca por aconselhamento

Depois de aprender a compartilhar informações e fazer perguntas que o ajudem a aprender sobre a outra pessoa, você prepara o terreno para poder buscar por aconselhamento. Buscar conselhos também demonstra seu respeito pela outra pessoa. Em vez de nos sentirmos incomodados, a maioria de nós fica lisonjeada quando alguém pede nossa opinião ou busca conselhos. Quando alguém pede minha opinião, isso faz com que eu me sinta valorizado e que sou necessário. Faz eu me sentir melhor comigo mesmo.

Receber bons conselhos pode fazer uma enorme diferença em sua vida. Dar bons conselhos muitas vezes lhe ensina algo, além de fazer com que você se sinta mais próximo da outra pessoa. É irônico que, apesar desses benefícios, muitas pessoas relutem em pedir conselhos porque acreditam que estão incomodando a outra pessoa ou, pior ainda, que parecerão fracas diante dela.

Eu nunca conheci você

Além de reunir-me com líderes individualmente, às vezes encontro-me com equipes de liderança sênior de empresas. De vez em quando, tento um exercício com o grupo que ajuda a mostrar o poder da autoexposição, investigação e aconselhamento. Por exemplo, recentemente reuni-me com os quinze líderes seniores de uma excelente empresa de serviços profissionais. Pedi a cada pessoa do grupo para se dirigir à pessoa ao seu lado e realizar o seguinte exercício:

1) Anote algo sobre você que a pessoa ao seu lado provavelmente não sabe. Depois de ter anotado, mostre à pessoa. Peça a ela que faça o mesmo com você. Não são permitidas interrupções. Isso leva cerca de cinco minutos.

2) Anote uma questão que você gostaria de perguntar à outra pessoa, e que, se respondida, ajudaria você a compreendê-la melhor. Faça a pergunta, ouça a resposta e deixe a outra pessoa fazer o mesmo com você. Não são permitidas interrupções. Isso leva cerca de seis minutos.

3) Agora, anote uma área de profunda insegurança. Revele essa insegurança à outra pessoa e peça-lhe seu conselho sobre como você pode lidar com ela. Em seguida, faça isso mais uma vez, só que com os papéis invertidos. Isso leva sete ou oito minutos.

4) O que você aprendeu com esse processo?

Muitos dos membros da equipe explicaram que, embora conhecessem a outra pessoa há mais de dez anos, essa foi a melhor conversa que já tiveram. O que é bastante surpreendente: levou menos de vinte minutos, do começo ao fim, e foi a melhor conversa que já compartilharam.

Por quê? Com toda a confusão e o caos de administrar o negócio, eles nunca tiveram tempo de revelar informações muito detalhadas sobre si mesmos, fazer perguntas sobre a outra pessoa ou buscar por aconselhamento sobre um assunto importante. Cada um deles contou como tinham a sensação de que agora compreendiam melhor a outra pessoa,

sentiam-se mais bem compreendidos por ela, confiavam mais nela e também a respeitavam mais.

Por meio de uma discussão mais aprofundada, eles também perceberam que, com todos os e-mails, memorandos, preocupações com o negócio e conversas superficiais em meio à correria, eles nunca de fato reservaram um tempo para fazer o básico que envolve a construção de relacionamentos. Essa falta de construção de relacionamento significava que a compreensão, a confiança e o respeito dos membros da equipe havia efetivamente se desgastado ao longo do tempo. Tudo isso tornara suas interações menos eficientes e alguns membros do grupo começavam a se sentir distantes de seus colegas e da empresa. A falta de relacionamentos fazia com que eles se sentissem um pouco menos como donos e estava prejudicando sua eficiência na tomada de decisões. Esse exercício bastante breve ajudou-os a perceber que agir como donos significava investir mais esforço na construção de relacionamentos uns com os outros. Ao fazer isso, eles seriam capazes de melhorar sua compreensão, respeito e confiança mútuos, melhorando sua eficiência na liderança.

Buscando por *feedback*

Todos nós precisamos de *feedback* daqueles que nos observam para que possamos compreender melhor nossos próprios pontos fortes e fracos.

Como muitos dos conceitos deste livro, este parece muito simples. Apesar de sua simplicidade, no entanto, a maioria das pessoas não consegue pô-lo em prática. Elas veem isso como desconfortável ou sentem que é uma tarefa excessivamente difícil. A maioria das pessoas não está disposta a lhe oferecer críticas ou *feedback* construtivo porque temem ofendê-lo. Como resultado, você tem que procurar ativamente e solicitar tal *feedback* daqueles que o observam em ação. Essas pessoas têm informações extremamente úteis para compartilhar, mas somente se você *perguntar*.

Para os jovens que estão começando em suas carreiras, o *feedback* normalmente vem dos superiores, querendo eles ou não. A maioria das empresas, grandes e pequenas, possui sistemas em funcionamento para

treinar e assessorar profissionais promissores. No entanto, meu grande conselho aos jovens é assumir uma atitude de dono desse processo. Você precisa dominar sua compreensão de seus pontos fortes e fracos. Em particular, você precisa *compreender os pontos fortes e fracos relacionados ao seu emprego atual ou a um trabalho futuro*.

Para fazer isso você provavelmente precisará obter *feedback* daqueles que o observam, e eu o encorajo a não esperar a avaliação de fim de ano para solicitar esse *feedback*. Para a maioria dos profissionais, a avaliação de fim de ano é o “veredicto” – ou seja, a essa altura, é tarde demais para você mudar seus comportamentos de uma maneira que afetaria sua gratificação e perspectivas de promoção. Se nessa sessão você está ouvindo *feedback* construtivo significativo pela primeira vez, isso significa que você provavelmente teve um desempenho abaixo do esperado durante esse ano. Este desempenho que deixou a desejar pode ser insignificante, ou pode ser seriamente prejudicial para sua carreira. Conheci muitos profissionais ao longo dos anos que poderiam ter abordado suas fraquezas se tivessem tomado medidas proativas para buscar e receber *feedback* durante o ano, bem antes da avaliação de fim de ano.

Então, por que as pessoas – especialmente os jovens, com toda a sua vida profissional pela frente – não assumem por completo a responsabilidade por isso? Existem várias razões:

- Preferem não ouvir críticas. Emocionalmente, receber *feedback* construtivo nem sempre parece muito bom. Encaram *feedbacks* como se fossem injeções no consultório médico: no fim das contas, é melhor não ir a menos que e até que alguém o force a fazê-lo.
- Acreditam que serão chatas, ou parecerão fracas ou carentes, ao pedirem *feedback*. Sim, pedir *feedback* dia após dia provavelmente seria demais. No entanto, isso não justifica ir ao outro extremo de não pedir nunca. Como discutido anteriormente, as pessoas em geral se sentem lisonjeadas quando você pergunta e normalmente respeitam o fato de você estar tentando assumir responsabilidade em relação ao seu próprio desenvolvimento de habilidades.

- Enxergam a sessão de *feedback* como uma maneira de receber favores e conectar-se com superiores. Embora não haja nada de errado com isso, você quer ter certeza de que a sessão é verdadeira – ou seja, certifique-se de estar usando essa reunião para buscar observações francas e sugestões construtivas sobre o que você poderia fazer melhor.

É claro que algumas pessoas diriam que uma maneira de evitar todo esse desconforto é abrir seu próprio negócio. Se você é o chefe, você pode fazer as coisas do seu jeito e não se preocupar em agradar superiores. No entanto, após um tempo, a maioria das pessoas que administram suas próprias organizações começa a se sentir um pouco isolada e a desejar uma avaliação da situação atual e algum *feedback*.

O empreendedor isolado

A pessoa que administra seu próprio negócio pode considerar o *feedback* como muito difícil por acreditar que “não há ninguém a quem pedir”. Tenho um fluxo constante de empreendedores que passam pelo meu escritório, muitos dos quais descrevem uma situação estratégica desafiadora em seus negócios que exige que eles examinem seu próprio estilo de liderança. Quando lhes pergunto sobre obter *feedback* de sua equipe de liderança sênior, eles geralmente respondem com alguma variação da mesma história: “Eu não consigo obter *feedback*. Meu pessoal fica intimidado”. Ou pior: “Não tenho ninguém cuja opinião eu respeite o suficiente para me dar um *feedback* útil”.

Para essas pessoas, eu costumo dizer: “Isso não faz o menor sentido. Ou você precisa contratar outras pessoas para melhorar sua equipe, ou – o que é mais provável – sua equipe é excelente e o problema está com você. Você não está tratando o seu pessoal com o respeito que merece. O *feedback* deles provavelmente seria excelente, mas eles não vão oferecê-lo a menos que você peça. Como chefe, você tem muito mais poder do que pode

imaginar. Ninguém quer arriscar dizer o que pensa porque eles estão ‘na sua mão’; você é a pessoa que assina o pagamento do salário deles”.

Quando empreendedores procuram proativamente conselho de seus subordinados, em geral eles obtêm um ótimo *feedback* e também melhoram drasticamente seus relacionamentos com sua equipe. Isso, por sua vez, encoraja os membros da equipe a levantar questões com antecedência, enquanto ainda há tempo para resolvê-las.

O dilema do tempo de casa

Conforme uma pessoa vai subindo de posição em sua organização, o perigo de isolamento normalmente aumenta. É muito natural que os profissionais busquem *feedback* de seus superiores quando estão ascendendo em uma organização. Em algum momento, porém, chegam a um estágio em que não têm mais superiores observando-os regularmente. Nesse ponto, as únicas pessoas que *de fato* as observam regularmente são seus subordinados. Embora esses subordinados possam preencher as avaliações 360 graus de fim de ano – que, é claro, são úteis –, o chefe pode achar inadequado e estranho solicitar *feedback* deles por fora do processo de avaliação formal. Em minha opinião, isso é um erro que precisa ser corrigido.

Quando falo para grupos de executivos seniores, costumo pedir-lhes que levantem as mãos se são *coaches* para seus subordinados. Normalmente, quase todas as mãos da sala se elevam. Então, peço-lhes que levantem as mãos se há pessoas que são *coaches para eles* na organização. Quase nenhuma mão se ergue.

Como isso é possível? Acontece que muitos profissionais seniores sentem que não é apropriado buscar ativamente o *coaching* de subordinados, e – ao mesmo tempo – seus superiores não os observam com frequência suficiente para serem de muita ajuda. Como resultado, eles não têm *coaches*. Estão, de certa forma, voando às cegas. Não deveria ser uma surpresa que as pessoas nesse grupo geralmente desenvolvem pontos cegos, sofrem de um crescente

isolamento e penem nas transições, a menos e até que corrijam essa situação.

Eu insisto com os profissionais seniores para que aprendam a cultivar subordinados que possam lhes dar *feedback*. Para fazer isso, eu os incentivo a se encontrarem pessoalmente com um grupo selecionado de seus subordinados e perguntar-lhes à queima-roupa: “Você poderia me dar um conselho específico sobre como eu poderia melhorar meu desempenho?” Outra abordagem seria perguntar: “O que eu devo parar de fazer? O que eu devo começar a fazer? O que eu devo fazer mais? O que eu devo fazer menos?”

Pela minha própria experiência, a maioria dos novatos responderá: “Não consigo pensar em nada. Tudo parece estar indo bem”.

Nesse ponto, você terá que dar prosseguimento e dizer algo no seguinte sentido: “Estou falando *sério*. Gostaria de obter pelo menos um conselho sobre o que eu poderia fazer melhor ou de forma diferente”.

A essa altura, gotas de suor provavelmente estão começando a se formar na testa deles enquanto tentam descobrir se esse é um tipo de teste perverso de lealdade no qual é melhor eles não serem reprovados. A maioria das pessoas terá medo de dizer o que está pensando, porque não terá certeza se você está realmente sendo sincero em querer o *feedback* delas. Então, você tem que realmente convencê-las de que você *está sendo* sincero. Eventualmente, pela minha experiência, seu pessoal irá reunir coragem suficiente para descrever com relutância uma deficiência significativa em seu comportamento. Provavelmente irão se arrepender de seus comentários assim que disserem as palavras. Por quê? Eles não querem ser os responsáveis por ofendê-lo ao oferecerem a você uma crítica que é amplamente compartilhada na organização – e, provavelmente, devastadoramente precisa.

Dependendo de quão duro for esse *feedback*, você pode sentir como se tivesse levado um soco no estômago. Se assim for, tente não demonstrar isso. Simplesmente mantenha-se focado, agradeça à pessoa por seu conselho e conduza a reunião até seu fim.

Se você for como a maioria das pessoas, provavelmente a próxima coisa que fará após essa reunião é ligar para casa para conversar com um ente querido. Você pode perguntar se realmente faz o que seu subordinado (bravamente) acabou de acusá-lo de fazer. Normalmente, você ouvirá uma pausa do outro lado da linha telefônica e, em seguida, uma resposta mais ou menos assim: “Sim, isso é muito a sua cara”.

Ai! A princípio, essa sensação não é nada boa! Mas quando isso acontece, você imediatamente sabe que tem um problema com o qual precisa lidar e, de posse desse conhecimento, quase certamente tentará resolvê-lo.

O resultado disso é que uma sucessão de coisas boas provavelmente irá acontecer. Você corrige o problema e, espera-se, melhora seu desempenho no trabalho. O novato que levantou as críticas dirá aos colegas que você procurou o conselho dele, ouviu e depois agiu com base nisso. E, por fim, você terá começado a treinar pessoas para não ter medo de lhe oferecer *feedback*.

Como resultado, você não está mais tão isolado. Você agora tem pessoas que cultivou e que podem avisá-lo quando você está a meio caminho de estragar tudo. Isso aconteceu *muito* comigo e me ajudou a evitar que pequenos problemas se transformassem em grandes problemas.

Você não pode liderar com eficiência um grupo se simplesmente confiar em sua autoridade formal para fazer o trabalho. Você tem que empoderar seu pessoal e obter o benefício do *insight* deles. Você precisa lhes dar uma participação psicológica de atitude de dono no negócio e em seu sucesso. Como? Apertando o “on” e *pedindo* conselhos. Se o fizer, melhorará sua autoconsciência, empoderará seu pessoal a lhe dar *feedback* e oferecerá aos funcionários uma participação maior na empresa. Esse processo pode fortalecer muito sua equipe e sua organização.

Reconhecendo a força de um grupo

Se tem uma coisa que eu aprendi ensinando em Harvard é reconhecer a força de um grupo. Aprendi que, embora muitas decisões precisem ser tomadas pelo líder, um grupo quase sempre apresentará um diagnóstico e uma solução melhores do que uma pessoa agindo sozinha. Muitos líderes não percebem plenamente a enorme força que está à sua disposição. Eles podem enxergar individualmente as pessoas com seus pontos fortes e limitações, e não conseguem enxergar que o grupo trabalhando em conjunto provavelmente será muito mais poderoso do que a soma de suas partes.

Você pode aproveitar essa força montando um grupo diversificado de pessoas e levantando um problema para elas debaterem. Isso envolve compartilhar informações suficientes com os membros do grupo a fim de que eles possam fazer uma análise aprofundada e, em seguida, levantar questões fundamentais. Nesse processo, você verá o poder que há nas pessoas ouvindo umas às outras e depois refinando seus próprios pontos de vista com base no que os outros têm a dizer.

Este é um processo poderoso. Você já o experimentou? Se não, por que não? Depois de observar esse processo em ação, você entenderá como isso pode ajudar a melhorar a eficiência de sua equipe e aprimorar sua capacidade de resolver problemas.

Juntando as pessoas certas

Jane era a líder de uma organização sem fins lucrativos que treinava professores para escolas secundárias nos Estados Unidos. Tratava-se de um empreendimento complexo, pois envolvia reunir uma equipe de professores para ensinar outros professores, mas também criar um currículo para sua formação. Havia também a questão de como pagar pelo serviço; ela lutou com a questão de quanto um distrito escolar estaria disposto a pagar, bem como quão grande seria o tamanho das turmas para que o programa fosse eficiente e economicamente viável.

O programa havia crescido significativamente à medida que aumentava a demanda por seus serviços. Jane descobriu que o crescimento trouxe tanto prós como contras. A boa notícia era que as receitas estavam aumentando; a

má notícia era que atender a essa demanda crescente exigia gastos iniciais substanciais para o espaço das aulas e a equipe. Jane tinha certeza de que havia uma maneira de resolver essa incompatibilidade de *timing*. Em sua busca por uma solução, ela reuniu-se individualmente com várias pessoas de sua equipe e diversos membros de seu conselho. Em uma visita ao meu escritório, ela expressou frustração pelo fato de que, apesar dessas numerosas reuniões, não conseguira descobrir o que fazer exatamente. “Talvez eu tenha as pessoas erradas na minha equipe ou no meu conselho”, lamentou ela. “Faço todas essas reuniões e ninguém parece ser capaz de oferecer uma solução viável e um plano de ação.”

Jane me perguntou o que eu achava do problema dela, esperando que eu conseguisse encontrar uma solução. Admiti que precisaria conhecer muito mais a respeito das especificidades do problema, fazer muitas perguntas e, mesmo assim, talvez não encontrasse uma solução brilhante. “Talvez o problema não esteja com seu pessoal”, prossegui, “mas com a forma como você está resolvendo isso. Essa é uma questão complexa – que envolve todos os aspectos do que você faz e como financia isso. Meu medo é que ninguém saiba o suficiente para ser capaz de analisar a situação e dar-lhe conselhos perspicazes sobre o que fazer. Eu acho que seria muito melhor juntar essas mesmas pessoas em uma sala onde todos possam ter as mesmas informações, ouvir os pontos de vista uns dos outros, desenvolver o que ouvirem e apresentar um diagnóstico e um plano de ação decentes”.

Meu conselho específico para Jane foi juntar as pessoas certas numa sala por quatro horas. Ela me perguntou se eu estaria disposto a coordenar a reunião – na verdade, tratando-a como uma aula. Concordei. O primeiro segmento da reunião envolveu a apresentação da situação, algumas análises em grupo, possibilitando que as pessoas fizessem perguntas umas às outras e, de modo geral, a verificação de que havia sido alcançada uma compreensão compartilhada do problema. Em seguida, o grupo trabalhou em conjunto para identificar e debater as possíveis opções e, então, considerar os prós e contras de cada opção. Depois de um intervalo, eles procuraram se concentrar nas duas opções principais e pensar nos detalhes

de uma estratégia específica para cada opção. No fim da reunião, parecia que o grupo chegara a um consenso sobre o que fazer. Havia ainda certa divergência a respeito de alguns detalhes, mas os membros da equipe concordaram

que seriam capazes de resolver essas questões à medida que o plano fosse posto em ação. Especificamente, o grupo decidiu procurar dois ou três financiadores existentes que “cobririam” o investimento necessário para atender a demanda adicional.

Jane admitiu para mim que ficou impressionada ao ver como essa reunião de indivíduos, atuando como um grupo, conseguiu elaborar uma análise e um plano de ação poderosos. Ela começou a perceber a força de compartilhar informações, identificar as questões, permitir que as pessoas ouvissem as demais e incentivá-las a aprofundar-se no trabalho umas das outras. Esse processo fez uma enorme diferença na qualidade do trabalho delas. Com esse precedente em mente, Jane começou a reunir grupos para revisarem importantes questões complementares. Isso não só proporcionou-lhe ótimos conselhos, como também tornou o trabalho com a organização muito mais divertido tanto para os funcionários quanto para o conselho. As pessoas se sentiam muito mais como donos, melhoraram seu nível de aprendizado e desenvolvimento de habilidades, e no geral gostavam de fazer parte de um processo que conduzia a melhores decisões.

A importância da diversidade

Um dos elementos mais importantes desse processo é garantir que o grupo seja diversificado.

Quando digo “diversidade” refiro-me ao seu sentido mais amplo: gênero, etnia, culturas e origens geográficas, representação funcional, representação das unidades de negócios e diferentes pontos de vista. Um líder forte que compreende a força da dinâmica do grupo acolhe a diversidade e trabalha para criá-la e mantê-la. Garante que conhecimentos e pontos de vista diversificados sejam representados, a fim de desenvolver melhores percepções, diagnósticos, soluções e planos de ação.

As pessoas às vezes zombam da diversidade como meramente um exercício de “preencher cotas” só para manter as aparências. Líderes extraordinários sabem que a eficiência dos grupos de trabalho, como os conselhos administrativos, fica seriamente prejudicada se não conseguem identificar seus pontos cegos por meio de debate e da discordância. Naturalmente, é necessário confiança para que um líder preencha sua diretoria ou equipe de liderança sênior com pessoas que possam ter uma perspectiva diferente ou adotar um ponto de vista contrário. Não é de admirar que alguns líderes prefiram lidar com pessoas que sejam parecidas com eles, que sejam leais a eles pessoalmente, ou que não sejam suscetíveis a desafiá-los em debates sobre os principais problemas enfrentados pela organização. Líderes extraordinários superam essas inseguranças e encontram maneiras de criar e trabalhar com grupos diversificados de pessoas. Eles também aprendem a compartilhar informações importantes, identificar as questões e incentivar o debate e a discussão para tomar decisões melhores.

O poder do *brainstorming*

O *brainstorming* é uma variação muito específica desse processo. No *brainstorming*, você não está tentando chegar a uma solução. Você está tentando, em vez disso, relaxar a autocensura e usar sua imaginação para desenvolver ideias potencialmente úteis. A palavra-chave aqui é “potencial” – algumas das ideias não serão boas. O truque é inicialmente expor ideias sem ser excessivamente crítico, para que você possa, no final, identificar uma ou mais ótimas ideias.

Pessoas altamente analíticas (incluindo eu mesmo) têm o péssimo hábito de ser capaz de explicar por que quase toda e qualquer ideia *não* funciona. Uma grande ideia é descartada porque algum espertinho convincentemente põe furos nela. A questão é que *sempre* há uma pessoa esperta de verdade próxima daquela que está disposta a pôr furos no que pode ser uma ótima ideia. O *brainstorming* dá um descanso à parte analítica do cérebro e proporciona às ideias uma chance de florescer.

O *brainstorming* força as pessoas a suspenderem seus julgamentos, libertar suas mentes e usar sua criatividade e imaginação. Força as pessoas a ouvirem com a mente aberta. Com a prática, os grupos podem se tornar muito mais criativos e apresentar ideias radicais e inovadoras que não conseguiriam imaginar individualmente.

Revisitando a folha de papel em branco

Outra variação desse processo é o exercício da “folha de papel em branco”. Esse processo foi mencionado como parte da discussão sobre alinhamento no capítulo 3. É um bom exemplo do uso da força de um grupo diversificado para abordar visão, prioridades e alinhamento. Se você aprender a buscar por *feedback* e capacitar seu pessoal a oferecer seus pontos de vista como se fossem donos, se formular perguntas e libertar a força de um grupo, se estiver aberto a pensar e trabalhar nisso, você deve considerar este exercício.

Todos nós temos pontos cegos. Aqueles de nós que constroem negócios ou organizações sem fins lucrativos tendem a investir emocionalmente naquilo que criam e em sua maneira particular de fazer as coisas. O problema, é claro, é que as *coisas mudam*. A única coisa que você pode ter certeza é que, se insistir em fazer as coisas da maneira que sempre fez, talvez você não esteja atualizando suas prioridades. Como resultado, você provavelmente está fora de alinhamento e provavelmente oferecendo menos valor a seus clientes.

Tente pedir a um grupo de subordinados para examinar o que você está fazendo como se fosse uma folha de papel em branco. Isto é, finja que você está começando do zero. Seriam estes os mercados que você serviria, as pessoas que você contrataria, as tarefas que você lhes daria, o modo como você estaria organizado e o estilo de liderança que você empregaria? Peça-lhes que tirem várias semanas para considerar essas questões, sem levar em conta o que você está de fato fazendo agora.

Depois de várias semanas, peça-lhes que deem a você suas análises e recomendações. Você provavelmente receberá algum conselho *fantástico*.

De fato, muitas das melhores decisões que já tomei vieram desse tipo de exercício. Por quê? A maioria de nós tende a se envolver demais emocionalmente para enxergar os problemas e descobrir como lidar com eles. Além disso, como líder, seus pontos de vista podem inadvertidamente amordaçar seu pessoal porque eles ficam hesitantes em discordar de você. Este exercício, por sua vez, os encoraja a discordar de você e a assumir maior responsabilidade pelos desafios enfrentados pela organização. Experimente-o como uma forma de mobilizar a força de seu pessoal, treiná-lo e superar seus próprios pontos cegos.

Aprendendo a trabalhar com os outros e por meio deles

Eu disse anteriormente neste livro que a liderança é um esporte em equipe. Fundamental para o sucesso de uma equipe é a atitude de dono entre seus membros. Você precisará de relacionamentos para criar essa atitude de dono e alcançar seu próprio potencial. Construir relacionamentos individuais mutuamente benéficos é apenas um começo. Aprender a buscar por aconselhamento e *feedback* é uma etapa crucial de acompanhamento.

É essencial desenvolver essas etapas para aproveitar a força de um grupo. Fazer isso exigirá que você melhore sua capacidade de facilitação e de ouvir. Você também precisará ser mais proativo no compartilhamento de informações para que o grupo possa estar bem-informado e capaz de compreender os problemas enfrentados por você e pela empresa. Todas essas técnicas têm um grande benefício: permitem que você continue aprendendo e evite o isolamento. Você não está mais sozinho. Os membros de sua equipe têm uma participação maior em seu sucesso e no sucesso da organização. Você aproveita a força do seu pessoal.

Por que os líderes fracassam? Geralmente, os líderes fracassam devido ao isolamento e à incapacidade de aprender. Sim, você pode e deve aprender com livros e leitura em geral. Mas, além disso, você *deve* aprender a aprender com os outros. A construção de relacionamentos e as habilidades de facilitação de equipe melhorarão enormemente sua capacidade de buscar

por *feedback*, aprender, identificar pontos cegos individualmente e para sua organização, e tornarão você mais eficiente em descobrir no que acredita e depois agir de forma a agregar valor para os outros. Isso capacita os membros da sua equipe a fazerem o mesmo.

Se você puder desenvolver essas habilidades, será uma poderosa força em sua organização e em sua vida. E outra coisa também acontecerá: você será capaz de usar essas habilidades para ser uma força muito mais poderosa no mundo.

Pegue essas habilidades e vá um passo além. Faça um esforço para ir além de suas responsabilidades do dia a dia, encontre uma causa na comunidade e se envolva. Talvez o conselho de uma organização sem fins lucrativos ou a associação de pais e mestres local sejam opções em potencial para você. Há uma miríade de problemas enfrentados por sua comunidade e pelo mundo; use seus talentos para causar impacto em um deles.

Essas atividades são gratificantes por si sós; elas também lhe dão uma oportunidade de exercitar novos músculos em termos de desenvolvimento de relacionamentos e trabalho com grupos. Elas abrirão seus olhos mais completamente para a força de um grupo de pessoas trabalhando juntas e agindo como donos. Depois de ter passado por essa experiência, você vai querer encontrar novas oportunidades para potencializar a força de um grupo.

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Faça uma lista de pessoas em sua vida com quem você tem um relacionamento, conforme definido neste capítulo – isto é, confiança, compreensão e respeito mútuos.
- Com quem você pratica a autoexposição, a investigação e a busca por aconselhamento? Se a lista for curta, por que é?
- Faça uma lista de subordinados de quem você procura *feedback*. Se a lista for curta, por que é?

- Que ações você poderia tomar para melhorar a quantidade e a natureza de seus relacionamentos?
- Consegue se lembrar de algum incidente em que você efetivamente reprimiu as possíveis contribuições de um subordinado ou de um colega? Se sim, como você lidaria com esse incidente de maneira diferente hoje em dia?
- Existem pessoas em sua organização que você considera isoladas? Como elas interagem com os outros, incluindo você? Como o comportamento delas pode contribuir para o próprio isolamento? Agora pergunte a si próprio: Será que eu também pratico alguns desses mesmos comportamentos isoladores?

5

O caminho da atitude de dono como uma jornada para toda a vida

Tomando providências e fazendo uso de ferramentas que o ajudarão a se tornar um líder melhor

Ao longo deste livro, tentei sublinhar o fato de que liderança não é um fim. Não é um estado de ser. Não é uma coisa com a qual você tenha ou não nascido.

Liderança não tem a ver com a posição que você ocupa; tem a ver com as ações que você toma. Tem a ver com ter atitude de dono. Liderança tem a ver com o que você faz, ao invés de quem você é. Deve ser aprendida e reaprendida. Requer trabalho duro e persistência. É análogo a perder peso ou entrar em forma; é um compromisso contínuo. Um esforço permanente para se adaptar às transições e – no processo – melhorar.

Como eu disse nos capítulos anteriores, tudo isso deve começar com a atitude e a mentalidade adequadas. Em particular, você tem que rejeitar a noção de que liderança é um mágico estado de ser que não pode ser aprendido. Em vez disso, você necessita começar a trabalhá-la hoje e todos os dias. Para seguir adiante, você provavelmente precisará reexaminar seus pressupostos anteriores sobre o mundo e sua própria vida. O ajuste mental mais importante que você precisa fazer é aceitar mais plenamente que sua vida é sua e que você deve assumir ativamente a responsabilidade por ela.

Assuma a atitude de dono em sua vida

Volto a reiterar: *Você é responsável pela sua vida*. Você é dono do que faz e das decisões que toma. Você acredita nisso e, em caso afirmativo, age de acordo? Isso significa trabalhar continuamente em uma série de etapas que melhorarão suas habilidades de liderança.

Qual é a melhor maneira de começar esse processo? Os capítulos anteriores deste livro apresentam uma série de etapas e ações sugeridas para auxiliá-lo a melhorar sua liderança. Em vez de tentar adotar várias dessas etapas imediatamente, muitas pessoas acham que é mais realista assumir um compromisso inicial com um número gerenciável de primeiros passos a fim de dar continuidade.

Este capítulo discutirá sua mentalidade e um menu de potenciais ações que lhe ajudarão a começar. Aconselho você, ao ler este capítulo, a anotar três a cinco ações pelas quais estaria disposto a se empenhar para buscar alcançá-las nas próximas semanas. Depois de ter dado esses primeiros passos, sugiro que você vá mais fundo e acrescente ações adicionais que ampliarão seu repertório.

Anote pontos fortes e fracos

Agir como dono de sua vida começa ao ser capaz de anotar seus pontos fortes e fracos. Isso é algo que você precisa trabalhar hoje, amanhã e pelo restante de sua vida. Por quê? Você mudará, o mundo mudará, seu trabalho mudará e a natureza de vários setores e indústrias mudará. No contexto de toda essa mudança, você precisa reavaliar regularmente suas habilidades. Como discutido no capítulo 3, isso não significa que você precise, de alguma forma, superar cada um dos seus pontos fracos significativos; significa, *sim*, que você precisa estar ciente deles. Armado dessa consciência, você pode optar por trabalhar alguns desses pontos fracos, se uma melhora expressiva for realista e importante para seu desempenho. Em relação a outros pontos fracos, talvez seja necessário buscar mais ativamente a ajuda de outras pessoas com habilidades complementares para aprimorar sua eficiência de liderança.

A maioria das pessoas que conheço não consegue realizar essa avaliação de pontos fortes e fracos com precisão. Por quê? Compreender seus pontos fortes e fracos é um desafio, porque exige que você solicite *feedback* daqueles que lhe observam. Todos nós temos pontos cegos que limitam nossa capacidade de nos avaliarmos com precisão. Existem certos aspectos do nosso comportamento que simplesmente não conseguimos enxergar, embora todos ao nosso redor possam vê-los com muita clareza.

Como consequência, para avaliar seus pontos fortes e fracos você precisa cultivar as pessoas que lhe observam. Isso significa encorajá-las proativamente a dizer coisas que você pode não querer ouvir, mas precisa ouvir. Isso requer muita força emocional de sua parte e exigirá certa persuasão. Ninguém quer lhe ofender, especialmente se você os supervisiona. A menos que você pergunte de forma proativa, as pessoas preferem ficar caladas a respeito de suas deficiências.

Como discutimos no capítulo anterior, você precisará sentar-se com as pessoas individualmente e fazer a seguinte pergunta: “Você pode me apontar uma ou duas coisas que eu poderia fazer para melhorar?” Você terá que convencê-las – por meio de seu tom de voz e comportamento – de que realmente quer a ajuda delas. Se o *feedback* delas der certo, você precisará tomar medidas para lidar com isso.

Como resultado, você irá melhorar. A pessoa que lhe deu o *feedback* se sentirá bem em lhe assessorar. Com o tempo, você treinará pessoas que lhe observam a estarem dispostas a lhe dar *feedback*. Você estará menos isolado e abrirá a porta para aprender mais sobre suas habilidades. Eu recomendo que você inicie o processo de buscar ativamente por *feedback*; isso irá lhe beneficiar pelo restante de sua vida.

Sonhe o seu sonho

Assumir responsabilidade significa não ter medo de sonhar o seu sonho. Mais uma vez, estou falando do *seu* sonho, não do sonho dos seus pais, não do sonho do seu amigo, não do que é socialmente legal, mas do *seu* sonho. Seu sonho pode parecer estranho pelos padrões convencionais. Pode

provocar desaprovação de amigos ou entes queridos. Ao mesmo tempo, pode muito bem ser *fantástico*.

Sonhar o seu sonho não é uma indulgência egoísta. Na verdade, é essencial para um alto nível em seu desempenho. Como discutido anteriormente neste livro, a paixão é o combustível que impulsiona o alto desempenho. É difícil desempenhar em alto nível por um longo tempo sem paixão por pelo menos alguns elementos fundamentais de seu trabalho. Só você pode responder à pergunta sobre o que inflama suas paixões.

Muitas pessoas passaram tantos anos sem sonhar com o que amam que ficaram enferrujadas. Dito de outra forma, elas não usam sua imaginação e exercitam seus músculos criativos já há algum tempo. Para despertar suas paixões, elas precisam começar a *exercitar* esses músculos.

Uma maneira de dar início a esse esforço é pensar em um momento da sua vida em que você esteve em seu auge – quando você *brilhou*. Você amava o que estava fazendo e a sensação era incrível. O que você estava fazendo? Quais foram os elementos da situação que fizeram com que você a amasse e desempenhasse em alto nível? O que você pode aprender com essa experiência em relação ao que você pode amar? Quais foram os elementos, a tarefa, a missão ou a situação que melhoraram seu desempenho?

Tente este exercício. Sonhar o seu sonho é fundamental para identificar suas paixões e se destacar. Faz parte de assumir uma atitude de dono em sua vida. Não tenha medo de sonhar o seu sonho.

Cuidado com a sabedoria popular

Enquanto você sonha o seu sonho, tenha cuidado com a sabedoria popular.

A sabedoria popular consiste das coisas que “todos sabem” serem verdadeiras. Se você quer descobrir no que acredita como líder, terá que aprender a evitar ser indevidamente influenciado pela sabedoria popular.

Essa “sabedoria” muitas vezes está errada ou desatualizada, e não leva em conta as especificidades da sua situação.

Quando estava me formando na faculdade, havia várias coisas que todos “sabiam” serem verdadeiras sobre o futuro. Se você quisesse progredir, deveria estar atento a essas verdades aparentemente universais. Por exemplo:

- Prevvia-se que o Japão dominaria o mundo pelo restante de nossas vidas. Por ter emergido após a Segunda Guerra Mundial como uma potência industrial e ultrapassado os Estados Unidos em termos de destreza em produção e práticas de gestão, esperava-se que o Japão dominasse o comércio pelo restante de nossa vida. Se quisesse ser um empresário de sucesso algum dia, seria melhor que você começasse a estudar práticas de negócios japonesas e, melhor ainda, aprendesse japonês.
- As enciclopédias eram o mais valioso repositório de informações do mundo. Se você quisesse ficar por dentro do conhecimento mais recente – e tivesse fácil acesso a ele –, você precisava proteger essas enciclopédias e começar a separar um dinheiro para o dia em que teria de desembolsar muita grana para atualizá-las com novas edições.
- Todas as grandes cidades tinham pelo menos um jornal matutino e um vespertino – às vezes com edições extras –, que eram o principal meio de acompanhar as notícias (além da TV e do rádio, é claro). Esperava-se que esse modelo de negócio continuasse por tempo indeterminado.
- A inflação alta era um fato permanente da vida nos Estados Unidos. Esperava-se que as taxas de juros permanecessem indefinidamente bem acima de 10%. Era difícil imaginar que algum de nós seria capaz de conseguir um financiamento residencial com uma taxa abaixo de 10%.

- Quem era médico estava feito na vida. A medicina era uma profissão lucrativa e de alto *status*, e esperava-se que permanecesse sempre assim.

Claro, essa lista poderia continuar. A questão é que o mundo muda de maneiras que são difíceis, até mesmo impossíveis, de prever. Só porque todo mundo sabe que algo é verdade não significa que continuará a ser verdade e certamente não significa que é verdade em relação a você.

Você é único em termos de suas habilidades, paixões, valores e história de vida. A sabedoria popular tende a ser aplicada com um pincel largo, como se todos fossem iguais. Mas as pessoas *não são* iguais. Você tem que fazer sua própria análise e reflexão que se ajuste às suas qualidades únicas e à essência de quem você é. Aprenda a obter opiniões, mas também pense por si mesmo. Um ditado que eu sempre ouvi enquanto estava crescendo no Kansas enfatiza: “Quantas pernas uma vaca tem se você chamar sua cauda de perna?” A resposta é *quatro*: só porque você chama uma cauda de perna isso não faz dela uma perna. Em outras palavras, não tenha medo de desafiar pressupostos que todos acreditam ser verdade. E tenha sempre em mente que o que é certo para outra pessoa pode não ser para você.

Dê um salto de fé

Suponha que a justiça acabará prevalecendo. A maioria de nós passa por experiências em nossas vidas nas quais acreditamos que fomos tratados injustamente. Qual é sua versão dessa experiência? Talvez você não tenha recebido a promoção que esperava ou a compensação que merecia. Talvez você tenha sido julgado injustamente por outra pessoa.

Que lições você aprendeu com essas experiências? Talvez tenha concluído que as pessoas não são confiáveis e que você precisa cuidar de si mesmo. Talvez tenha aprendido que era perigoso confiar nos outros ou ajudar os outros e, como resultado, você reluta em buscar por aconselhamento, dar conselhos ou empoderar alguém. Qualquer que seja sua experiência, a pergunta é: Como essas lições estão aumentando ou

minando sua capacidade de ser um líder e seguir muitas das recomendações deste livro?

O fato é que, a qualquer momento, a justiça pode *não* prevalecer. Mas, em longo prazo, normalmente prevalece. Você está deixando um revés ou uma injustiça atrapalhá-lo? Se assim for, você pode estar se comportando de um jeito que prejudica suas próprias habilidades naturais. Em particular, pode estar minando sua capacidade de descobrir no que você acredita e de agir de forma a agregar valor para os outros.

Tente dar um salto de fé. Pressuponha que a justiça prevaleça. Veja como isso o ajuda a agir mais como um líder e desenvolver uma atitude de dono.

Foque em agregar valor para os outros

Isso nos traz de volta a outro tema central deste livro: liderança tem a ver com agregar valor para os outros. Envolve assumir responsabilidade pelo impacto de suas ações em seus principais círculos: clientes, acionistas, funcionários, sua comunidade, o meio ambiente, e assim por diante.

“Valor” pode significar vender um bem ou serviço que satisfaz uma necessidade de um consumidor ou cliente. Pode significar desempenhar uma função que ajude a comunidade. Pode significar proteger alguém de se machucar, física ou emocionalmente, ou de sofrer algum outro tipo de dano.

Pela minha experiência, dinheiro e outros resultados positivos não devem ser fins em si mesmos; eles vêm como resultado da agregação de valor durante um período prolongado. Em outras palavras, mesmo que seu desejo principal seja dinheiro, *status*, poder ou algum outro motivador extrínseco, a melhor forma de alcançar esses resultados é focando em agregar valor de forma contínua ao longo do tempo.

Naturalmente, essa abordagem também requer um salto de fé. Excelentes líderes empresariais tendem a chegar a essa conclusão em algum momento durante suas carreiras, compreendendo que precisam concentrar seus esforços na agregação de valor diferenciado a fim de assessorar suas organizações para serem bem-sucedidas. Por outro lado, muitos líderes

experientes tornam-se céticos ou perdem de vista esse modo de pensar. Devido às suas próprias experiências de vida, começam a duvidar da premissa dessa afirmação. Sua dúvida é exacerbada quando eles veem enormes somas de dinheiro sendo feitas em certos setores. Eles perguntam: “Como esse líder, ou esse negócio, agrega valor para alguém?”

Acho que se eles olharem mais de perto, e por mais tempo, verão que os líderes ou organizações em questão agregam mais valor do que parece ou, se não o fazem, seu sucesso será de curta duração.

Lucratividade de longo prazo versus de curto prazo

Chen Lee dirigia uma empresa de distribuição de porte médio na Ásia. Sua empresa começou como a principal companhia de distribuição de um fabricante de bebidas. Ao longo de um período de anos, ela expandiu sua linha de produtos para incluir outros itens alimentícios que eram vendidos por mercearias e outros pontos de venda de varejo. Mas à medida que a empresa cresceu e a tecnologia evoluiu, Chen Lee descobriu que suas margens de lucro estavam se deteriorando.

Ela tratou desse problema cortando custos, usando tecnologia para operar com mais eficiência e eliminando linhas de produtos menos lucrativas. No entanto, a deterioração continuou. Quando a visitei na Ásia, ela explicou por que cortar custos era tão importante: “Estamos atrás do lucro. Meu sonho é construir uma grande distribuidora e estabelecer recordes de lucratividade”.

Quando perguntei sobre sua visão para o negócio, ela respondeu: “Quero ser a distribuidora mais lucrativa em nosso setor na Ásia”. Sugeri que essa era uma visão sobre ela, em vez de uma visão de como o negócio agregava valor. Perguntei-lhe como ela agregava valor diferenciado. Em resposta, ela simplesmente repetiu sua declaração anterior sobre lucratividade.

Enquanto debatíamos o assunto, pedi a Chen Lee que me dissesse por que fabricantes e varejistas faziam negócios com sua empresa. Ela falou sobre o grande leque de produtos, atendimento ao cliente e velocidade de entrega.

Perguntei como suas recentes ações tiveram impacto sobre esse valor. “Elas diminuem nossa oferta de valor”, ela admitiu, “mas não temos escolha. Temos que faturar”.

Chen Lee perguntou qual a minha opinião sobre a sua abordagem. Eu lhe disse que achava que ela estava fazendo tudo ao contrário. Afirmar que agregar valor leva a mais receita e lucros – dentro de certo tempo. Se o cliente não está disposto a pagar pelo seu serviço ou não está disposto a pagar o suficiente para que você tenha um lucro decente, é preciso voltar e repensar sua oferta de valor e prestar serviços que o cliente realmente valorize e pelos quais esteja disposto a pagar.

Encorajei Chen Lee a entrevistar dez ou quinze clientes e discutir essas questões. Em sua defesa, devo dizer que ela fez isso rapidamente e descobriu algumas coisas surpreendentes. Os clientes queriam *uma maior* amplitude de sua empresa em termos de ofertas de produtos. Na verdade, ela descobriu que seus clientes estavam reduzindo o número total de distribuidores e aderindo àqueles que ofereciam um serviço mais completo. Ela também descobriu que o serviço ao consumidor vinha se deteriorando há vários anos, e os recentes cortes nos custos simplesmente aceleraram essa deterioração. Os clientes deixaram claro que estavam dispostos a pagar preços justos em troca da amplitude das ofertas e do bom serviço – em outras palavras, exatamente a direção oposta à escolhida por Chen Lee.

Chen Lee voltou para sua empresa e fez mudanças para resolver esses dois problemas. Em dois anos, suas margens de lucro haviam retornado a níveis mais altos e as vendas estavam crescendo. Como resultado dessa experiência dolorosa, ela mudou sua orientação ao administrar o negócio. Em particular, decidiu que seu foco precisava ser, em primeiro lugar, agregar valor e que as metas de lucratividade seriam atendidas como um subproduto desse enfoque.

O foco em agregar valor tem outro grande benefício: é mais provável que ele traga à tona o melhor trabalho seu e de seus funcionários. Aspirar a agregar valor inflama sua paixão e aumenta sua probabilidade de brilhar. Por mais maravilhoso que possa parecer a você o dinheiro, o poder, o *status*

e outras manifestações visíveis de sucesso, eles permanecerão ilusórios, a menos que você seja apaixonado pelo conteúdo do dia a dia e propósito de seu trabalho.

Paixão por fazer a diferença

Recebi em meu escritório Fred, um ex-CEO de 68 anos de idade de uma empresa da *Fortune 500*. Fred estava com ótima saúde e intelectualmente muito ativo. Tinha sido cuidadoso em economizar para sua aposentadoria e, como resultado, estava bem estabelecido financeiramente. Apesar disso, estava profundamente deprimido.

“Desde que deixei o cargo de CEO”, ele me disse, “o silêncio tem sido ensurdecedor. Sim, as pessoas têm sido muito gentis e educadas. O novo CEO, que preparei para ser meu sucessor, deixou claro para mim que gosta de conversar, mas só de vez em quando. Fora isso, ele quer que eu fique longe da empresa. Eu nunca fui muito ativo em atividades sem fins lucrativos, embora sempre presidisse a campanha local da United Way. Nunca vi como atividades sem fins lucrativos ajudariam minha carreira ou minha empresa. Acho que sempre presumi que minha carreira profissional iria se transformar naturalmente em uma ótima carreira pós-negócios. Mas agora não tenho certeza quanto às minhas habilidades, no que estou interessado, ou como posso ajudar outras pessoas. Como posso voltar a ser relevante no mundo?”

Pedi a Fred que pensasse sobre que causa – em sua cidade ou no mundo – ele tinha paixão em abraçar. Ele respondeu: “Preciso pensar sobre isso, porque eu sinceramente não sei. Minha análise tinha sempre a ver com o que colaboraria para minha carreira, não com como resolver os problemas do mundo. Estou envergonhado em admitir que pensava que era papel do governo ou de instituições de caridade, não o meu papel”.

Desafiei Fred a pensar pra valer sobre como ele poderia agregar valor sem se preocupar com o que havia nisso para ele. “Você tem um enorme talento que, tenho certeza, pode causar um grande impacto”, eu disse. “Mas, você precisa se esforçar um pouco para descobrir pelo que você pode ter

paixão e o que é importante para você. Talvez você precise descongelar um pouco e começar a dar uma olhada mais profunda nos problemas do mundo. Tire alguns meses, leia mais assuntos gerais, converse com as pessoas, e assim por diante. Então, vamos nos falar novamente.”

Fred voltou três meses depois. Ainda estava deprimido, mas começara a perceber que vivera uma existência relativamente isolada nas décadas anteriores. Não costumava enxergar nada além de seu trabalho e seus negócios – bitolado no trabalho, focando nas necessidades imediatas de sua família. Ele começou a ver que, se quisesse aproveitar melhor o restante de sua vida, precisava começar a olhar para fora muito mais e descobrir onde poderia agregar valor para os outros.

Com o tempo, ele explorou várias áreas e permitiu-se *sonhar* – especificamente, com agregar valor baseado em suas paixões. Por fim, envolveu-se ativamente como voluntário em um programa de alfabetização infantil. Isso começou com ele passando um dia por semana lendo para uma criança do ensino fundamental durante seu horário de almoço. Então, ele contribuiu com dinheiro para o programa. Em seguida, foi convidado a se juntar ao conselho. Depois de dois anos como membro do conselho, tornou-se presidente dele. Cerca de dois anos mais tarde, uma revista estava fazendo um artigo sobre “segundos atos” de CEOs. Fred foi descrito como uma “história de sucesso” com base em seu trabalho na presidência desse conselho, bem como em dois ou três outros envolvimento que havia desenvolvido.

A certa altura, Fred fez um comentário interessante para mim: “Eu pensei que seria lembrado pelo meu trabalho como CEO”, disse ele. “Agora acredito que é mais provável que eu seja lembrado pelo meu trabalho no mundo das organizações sem fins lucrativos. É engraçado como meu pensamento a respeito da vida mudou. Percebo que ser dono não precisa significar ter uma participação financeira. É uma mentalidade que envolve assumir responsabilidade pelo impacto do que faço. Agora vejo todo o tipo de áreas onde posso agregar valor e fazer a diferença no mundo. Hoje sinto

que tenho uma participação no que acontece neste mundo. Estou novamente animado com o futuro!”

Esteja aberto ao aprendizado

No capítulo 2, exploramos as razões pelas quais os líderes fracassam. Uma dessas razões era a incapacidade de estar aberto ao aprendizado. Outras razões incluíam a incapacidade de ser autêntico, bem como o desconforto de ficar vulnerável o suficiente para fazer perguntas.

Por mais simples que tudo isso soe, muitas vezes é mais fácil dizer do que fazer. Por que as pessoas não fazem perguntas e continuam aprendendo? As coisas que tendem a obstaculizar incluem o ego, inseguranças e modelos mentais de liderança. Em que medida você consegue ser autêntico e admitir o que você sabe e não sabe?

Um bom teste dessa disposição é a sua capacidade de dizer as seguintes frases:

- Eu estava errado.
- Eu cometi um engano.
- Eu mudei de ideia.
- Eu não sei.
- Eu sinto muito.
- Eu gostaria de pedir seu conselho.

Quantas dessas frases você diz, pelo menos de vez em quando? Será que você é tão infalível – ou tão orgulhoso – que não consegue admitir que cometeu um erro ou que não sabe algo ou que mudou de ideia?

Muitas pessoas pensam que usar uma dessas frases é um sinal de fraqueza ou fará com que as pessoas pensem menos delas. Na verdade, acontece o contrário: essas frases ajudam você a parar de piorar as coisas quando comete um erro, e convidam as pessoas ao seu redor a auxiliá-lo para sair da dificuldade em que se meteu.

Usar essas frases também define um tom que incentiva o seu pessoal a admitir erros, pedir ajuda e, geralmente, enfrentar os problemas. Isso aumenta a probabilidade de que questões e problemas sejam abordados e resolvidos em tempo hábil.

Pare de piorar as coisas e comece a aprender

Monica administrava sua própria loja de varejo. Ela era uma excelente comerciante e árbitra das tendências da moda. Considerava-se uma executiva talentosa, como evidenciava sua capacidade de abrir e administrar uma loja altamente lucrativa.

Ela havia começado a loja com uma parceira que lidava com a contabilidade, as finanças e o restante do lado comercial da administração da loja. Monica sempre se sentiu um pouco insegura quando as reuniões com a parceira se voltavam para tópicos financeiros. Secretamente, sentia que não compreendia de fato o que sua parceira estava falando. Ela lidava com essa insegurança agindo como se compreendesse esses tópicos e ficava irritada quando sua parceira aprofundava alguns desses aspectos. “Eu sei disso. Você não precisa explicar isso para mim”, ela dizia nessas ocasiões.

A parceira de Monica acabou se mudando com a família para outra cidade e, como resultado, a parceria se dissolveu: Monica tornou-se 100% dona do negócio. A essa altura, ela acreditava que poderia lidar com os dois papéis – em parte contando mais com o contador externo da empresa – e, por esse motivo, não tomou providências para obter mais auxílio na parte das finanças.

Conheci Monica no programa Gestão de Proprietário/Presidente da Harvard Business School, durante o qual ela veio ao meu escritório para rever o estado de seus negócios. Ela explicou como a lucratividade havia caído e como estava tomando medidas decisivas para cortar custos e reduzir as horas de trabalho. Ela se perguntava se parte do problema era a localização da loja e explicou que havia começado a procurar locais alternativos em sua cidade que pudessem ter mais trânsito de clientes e fossem mais convenientes para eles.

Pedi-lhe que explicasse seu diagnóstico e plano de ação. Monica tentou me passar sua análise, mas, no fim, tive que admitir que ainda não conseguia compreender o que ela estava dizendo. Ela lutou penosamente para explicar suas finanças, identificar onde estava e não estava ganhando dinheiro, e associar isso tudo a seus movimentos táticos.

Depois de várias voltas nisso, perguntei: “Monica, quem está ajudando você com essas questões financeiras? Você tem várias virtudes, mas a perspicácia financeira é uma delas?”

Ela respondeu com muita firmeza: “Estou muito à vontade com essas questões. Definitivamente, tenho apoio suficiente. Talvez você não compreenda muito bem o varejo, e essa seja a razão de eu não estar conseguindo explicar-lhe a situação”.

“Sem problema”, eu disse. Mas expliquei que, se eu fosse ajudá-la mais, ela teria que dedicar um tempo para se analisar sinceramente e anotar seus pontos fortes e fracos. E, a propósito, eu disse a ela, não há vergonha alguma em ter pontos fracos. A verdade é que todos nós os temos. O verdadeiro desafio é descobrir quais são e como compensá-los.

Para chegar a esse desafio, encorajei Monica a entrevistar quatro ou cinco pessoas que a conheciam no ambiente de trabalho. Pedi-lhe que não se zangasse se essas pessoas fossem honestas o bastante para lhe dizer que ela tinha um ponto fraco; afinal de contas, essa reação os deteria e acabaria com o propósito deste exercício. Ela tinha que manter uma mente aberta sobre esse assunto.

Ela me ligou várias semanas depois para conversar. Reclamou que os negócios ainda estavam caindo, e ela não tinha descoberto como lidar com o problema. Perguntei se ela havia feito o exercício dos pontos fortes e fracos. Impaciente, ela disse que não. “Não estamos administrando uma escola aqui. Isso é um negócio e estamos tendo problemas. Preciso me concentrar!”, ela respondeu.

Eu fui compreensivo, mas a pressionei de novo, e disse a ela que, até que fizesse esse exercício, estaria voando às cegas em relação a como deter esse declínio.

“Eu entendo o que você está fazendo”, ela respondeu. “Você quer que eu admita que não sou boa em análise financeira e que preciso de ajuda. Na verdade, estou um pouco magoada por você pensar isso sobre mim. Eu sou uma empresária, não apenas uma *nerd* da moda!”

Três meses depois, Monica me ligou novamente. Desta vez, a história foi diferente. Ela disse que por fim acabou ficando tão exasperada que se forçou a obter algum *feedback* de sua ex-parceira. Sem contar tintim por tintim, ficou claro que ela tinha começado a perceber que ficava excessivamente na defensiva sobre suas capacidades financeiras, que essa atitude defensiva estava prejudicando sua capacidade de lidar com essa situação, e que poderia ser um alívio admitir que precisava de auxílio. Com base no *feedback* de sua ex-parceira, ela decidiu contratar uma pessoa local com fortes habilidades analíticas para trabalhar com ela vinte horas por semana. A pessoa que ela contratou examinou seus resultados de negócios e ajudou-a a pensar em suas opções. De fato, isso provou ser uma experiência esclarecedora. Ela descobriu que parte de sua mercadoria estava, depois de remarcações, perdendo dinheiro na verdade, e que ela se encontrava abaixo do estoque em várias categorias de mercadorias de grande consumo. Ela também descobriu que sua ex-parceira tinha o hábito de detectar esses problemas e abordá-los diplomaticamente sem incomodá-la.

Logo de cara, ela mudou sua abordagem para pedidos e gerenciamento de estoque. Contratou pessoal adicional e, para sua surpresa, descobriu que sua rentabilidade começou a aumentar. Ela parou de pensar em mudar a localização da loja.

Às vezes, quando estou em sua cidade, nos encontramos para tomar um café. Invariavelmente, acabamos dando boas risadas sobre essa história. Elogiamos um ao outro por nossa determinação, e concordamos que não há problema em se ter um ponto fraco, desde que você o reconheça e esteja aberto ao aprendizado. Ironicamente, às vezes eu a uso como *coach* para me ajudar a identificar meus próprios pontos cegos. Ela se tornou muito boa nisso e me assessorou a encarar algumas das minhas próprias deficiências.

Use ferramentas que criam maior atitude de dono

Presumindo que você está determinado a se tornar um líder melhor, quais são algumas das ferramentas que você pode usar para ajudá-lo a chegar lá? Deixe-me sugerir algumas.

Crie um estudo de caso

Com muita frequência, os grandes debates que temos em nossas vidas pessoal e profissional não são, na verdade, sobre uma diferença de opinião. São, em vez disso, sobre uma diferença em nossa compreensão dos fatos. Cada pessoa envolvida na situação tem suposições diferentes sobre os fatos subjacentes. Com base nessa diferença de compreensão, cada um tem uma análise diferente da situação, uma visão diferente das opções e uma opinião diferente sobre o plano de ação mais apropriado.

Com frequência, os membros do grupo presumem erroneamente que estão em sintonia em relação aos fatos básicos, quando certamente não estão. Esse fenômeno é mais claramente apresentado na televisão e no rádio quando duas vozes opostas debatem um assunto. É claro que eles discordam sobre o que deve ser feito. Mas, se você ouvir atentamente, poderá descobrir que eles não concordam com os fatos básicos do caso, o que explicaria por que eles não concordam com qualquer outra coisa.

Se acha que isso pode estar acontecendo com você – se você se vê envolvido em discussões fervorosas que parecem não levar a lugar algum –, tente o seguinte experimento. Esquematize os fatos da situação em um documento de cinco ou seis páginas (ou seja, *resumidamente*). Se possível, entreviste todas as partes envolvidas para esclarecer e garantir que você tenha um entendimento compartilhado dos fatos. Nos pontos em que há um desentendimento legítimo sobre os fatos, descreva isso explicitamente no documento, para que as pessoas possam entender o leque de interpretações. Em seguida, peça aos membros do grupo que leiam o documento com antecedência e venham a uma reunião preparada para debater e discutir as questões.

Acho que você descobrirá que chegará rapidamente a um acordo compartilhado sobre os fatos da situação, desenvolverá um consenso geral sobre o diagnóstico e será capaz de articular os diferentes pontos de vista. O grupo poderá, então, aprofundar as razões para essas diferenças. Cada participante é forçado a explicar seu ponto de vista com base em fatos, e cada um aprende com os outros na discussão. Como resultado, é muito provável que o grupo forje um consenso coerente – ou pelo menos uma gama muito mais restrita de pontos de vista – que possa formar a base para discutir as medidas de forma a avançar.

Essa técnica permite que você aproveite a força de um grupo diversificado e dê aos membros a oportunidade de pensar como donos. Também é um ótimo exercício de desenvolvimento de habilidades para os membros da equipe e melhora drasticamente a eficiência do grupo. Aprenda a começar a expor os fatos e obter um entendimento compartilhado quando estiver enfrentando um problema desafiador. Certifique-se de que você está discutindo sobre *questões*, em vez de uma interpretação errônea em relação aos fatos básicos.

Aprenda a formular “perguntas direcionadas”

A maioria de nós consegue fazer perguntas que provocam uma resposta simples de sim ou não. Alguns de nós são capazes de elaborar perguntas que revelam informações úteis ou ajudam a extrair a opinião de alguém sobre um assunto relativamente difícil.

Fazer uma pergunta direcionada é diferente. Requer muito mais reflexão e preparação, porque ela precisa ser abrangente o suficiente para iniciar um fluxo de discussão. Uma pergunta desse tipo pode ser usada para elucidar um diagnóstico: “Qual é o problema aqui?” “Isso é uma crise? E, se sim, por quê?” “Quem são os principais grupos envolvidos nessa situação?” “O que está havendo com a indústria e com a economia em geral que pode explicar o que está acontecendo?”

Para serem eficazes, as perguntas direcionadas devem levar os participantes a olharem de novo para uma situação ou olharem para ela de

uma perspectiva ligeiramente diferente. Por exemplo, o CEO de uma empresa de tecnologia se orgulhava de perguntar regularmente aos seus funcionários sobre formas como a empresa poderia melhorar suas operações. Ele reclamou para mim que normalmente recebia respostas e conselhos superficiais, e seu pessoal interpretava as perguntas como retóricas. Ele perguntou se havia algum problema na forma como ele solicitava esse conselho. Sugeri que ele reservasse noventa minutos e fizesse a um grupo reunido três tipos de perguntas direcionadas que pretendiam estimular seu pensamento de uma perspectiva ligeiramente diferente:

- Por que você trabalha aqui? O que há de bom nesta empresa? Qual é o seu sonho para esta empresa? (30 minutos de discussão)
- O que você odeia ao trabalhar aqui? O que estamos fazendo que nos deixa fora de alinhamento e nos impede de alcançar seu sonho para a empresa? (30 minutos)
- Você pode sugerir uma ação específica sobre como podemos lidar com essas questões e melhorar nossa capacidade de ajudar a alcançar nosso sonho para essa empresa? (30 minutos)

Ele ficou surpreso com a qualidade da discussão e as ótimas sugestões que recebeu e acabou implementando várias delas. Por que essa discussão foi tão eficaz? Ele criou um direcionamento para o conselho que forçou o grupo a pensar mais profundamente. Isso fez com que os membros do grupo parassem para pensar sobre suas esperanças e aspirações, bem como sobre o que os incomodava. Também lhes proporcionou uma estrutura para expressar seus pontos de vista.

Existem vários tipos de perguntas direcionadas. O objetivo delas é fazer com que os participantes compartilhem seus pontos de vista, aprendam uns com os outros, aprofundem seus pensamentos, compreendam melhor uns aos outros e trabalhem mais efetivamente como uma unidade. Conforme experimenta diferentes perguntas, você descobrirá quais são os mais eficazes para gerar uma discussão útil. Esse tipo de exercício de

direcionamento ajuda você a obter mais do seu pessoal e capacita-os a agir mais como donos. O mais importante é que lhe dá a oportunidade de aprender com seu pessoal.

Aprenda a ouvir

A maioria de nós acha que passamos a maior parte do tempo ouvindo, em vez de falando. Isso pode ou não ser verdade, mas, mesmo quando é verdade, podemos não estar ouvindo muito bem. Existe uma enorme diferença entre ouvir passivamente e de fato *escutar*.

Escutar é um exercício ativo. É exaustivo. Requer concentração. É uma habilidade que deve ser aprendida e praticada. A boa notícia é que quanto mais você faz isso, melhor fica. A maioria das pessoas compreende que a prática leva à perfeição quando o assunto é falar, mas, por algum motivo, quando o assunto é ouvir, elas não entendem. Para um líder, falar com eficiência é importante, mas ouvir com eficiência pode ser *ainda mais* importante.

Muitas vezes me ocorreu que a maior mudança em muitos dos executivos que frequentam nossos cursos em Harvard é a melhora dramática em sua capacidade de escutar. Sim, eles aprendem conteúdo, teoria e estratégias; eles leem casos, compartilham seus pontos de vista, e assim por diante. Porém, a mudança mais transformadora é a capacidade aprimorada de escutar ativamente.

Então, encontre uma maneira de praticar a capacidade de escutar. No início, você pode não ser capaz de ouvir atentamente a outra pessoa por muito tempo sem perder sua concentração. Não desanime. É como entrar em forma física: com a prática, sua resistência melhorará. Pense em quando você ouve melhor e tente recriar essas circunstâncias enquanto pratica a capacidade de escutar.

Use modelos mentais que criam atitude de dono

Referi-me a essa técnica em vários trechos deste livro. É uma técnica em que você clareia seus pensamentos relaxando uma autocensura e pensando nas implicações. Por exemplo: “Se você tivesse uma quantia enorme de dinheiro, o que você faria?” “Se você presumisse que estava no comando, o que você faria?” “Se você tivesse apenas dois anos de vida restantes, o que você faria?” “Se você não tivesse medo de aborrecer o chefe, o que você faria?” “Se você soubesse que seus esforços seriam bem-sucedidos, onde você aplicaria suas energias?” “Se você prolongasse o prazo de seis meses para cinco anos, como isso afetaria sua decisão?”

Essas abordagens criam mais atitude de dono psicológica. Elas podem ser ferramentas extremamente poderosas para um indivíduo e também podem ajudar um grupo a focar seus pensamentos. Elas auxiliam as pessoas a filtrar a pressão dos colegas, a pressão do dinheiro, considerações irrelevantes e suas próprias inseguranças.

Em seu esforço contínuo para descobrir em que você realmente acredita, os modelos mentais podem libertar sua mente, identificar o que é realmente mais importante para você e ajudá-lo a desenvolver convicção sobre um ponto de vista.

Faça exercícios

Nos capítulos anteriores, você foi apresentado a uma série de exercícios: autoexposição, investigação, busca por aconselhamento, folha de papel em branco, e assim por diante. Como você certamente já percebeu, sou um grande fã dessas abordagens. Por quê? Elas podem ajudar a criar perguntas direcionadas que permitem que você e sua organização pensem com mais clareza e ajudem as pessoas ao seu redor entenderem umas às outras – e você próprio – de maneira mais completa.

Desenvolva um inventário de seus relacionamentos e considere criar um grupo de apoio

Com base nos problemas discutidos no capítulo 4, faça um inventário de seus relacionamentos e, com base nesse inventário, considere criar um grupo de apoio.

O grupo de apoio é um recurso descrito por meu colega da Harvard Business School, Bill George, em seu livro *True North*¹. Ele é projetado para proporcionar a você um grupo de pessoas com as quais pode desabafar, compartilhar informações confidenciais, discutir problemas enfrentados e, no geral, ser autêntico. Usamos esses grupos em todas as sessões do nosso curso “O líder autêntico”. Reunimos executivos em grupos com cinco duplas e estabelecemos uma estrutura de reunião, um cronograma, discussão de liderança alternada e outros parâmetros. Os membros do grupo assinam um acordo para manter as questões confidenciais, para serem pontuais, para compartilharem e manterem os dispositivos móveis guardados durante toda a discussão. Essas sessões foram extremamente bem-sucedidas e geralmente são um destaque do curso.

A maioria dos executivos que participam desse processo percebe a força do grupo de apoio. Ele é tão eficaz que muitos tentam replicar esse recurso quando voltam para casa.

Dê e receba feedback

Vamos supor que você tenha tomado as medidas que discutimos até agora, talvez até mesmo a ponto de criar um grupo de apoio. Se assim for, eu recomendo que você use esse novo recurso para praticar dar e receber *feedback*. O *feedback* positivo é tão importante quanto o *feedback* negativo (ou construtivo).

Uma mensagem fundamental deste livro é que a maioria de nós tem pontos cegos. Nós não compreendemos como somos excelentes em certas coisas, e não percebemos como somos fracos em outras áreas. Obter *feedback* nos permite enxergar esses pontos cegos e nos coloca no caminho para nos compreendermos melhor.

A maioria de nós também precisa fazer um trabalho melhor em *dar feedback*. Essa habilidade pode auxiliá-lo a dizer o que você quer, apoiar alguém e ajudar a consertar ou manter um relacionamento. Quantas vezes você escreveu para alguém porque não queria confrontar essa pessoa sobre algo que ela estava fazendo que você achava chato? A verdade é que uma certa quantidade de confrontos é saudável em um relacionamento. Praticar *dar feedback* pode ajudar você a fazer isso.

Mantenha um diário

Em meio ao caos da vida cotidiana, você precisa de tempo para pensar e refletir. Às vezes, na esteira de uma experiência importante, obter perspectiva exige que você se afaste e anote suas observações. Por esse motivo, recomendo manter um diário. Separar um tempo para escrever seus pensamentos pode ser um hábito extremamente construtivo.

Documentar seus pensamentos em tempo real é valioso. Também pode ser fundamental à medida que seu pensamento é reformulado com o passar do tempo. Manter um diário colabora para que você ganhe perspectiva. Ele auxilia a descobrir no que você acredita e, em última análise, ajuda-o a agir. Também pode ajudá-lo a desenvolver seu pensamento sobre como você deseja agregar valor para os outros.

Crie espaço para a comunicação cara a cara

Dadas às pressões de horários, prazos e compromissos e ao caos de nossas vidas diárias, podemos não conseguir reservar tempo e espaço suficientes para as interações cara a cara. Sim, comunicar-se com as pessoas pela rede pode ser muito útil, mas não pode tomar o lugar de um encontro ao vivo para discutir um problema real. A interação pessoal permite que você veja a expressão facial, a linguagem corporal da outra pessoa, e assim por diante.

Seres humanos são animais sociais. Precisamos nos conectar uns com os outros. Não fazer isso pode dificultar o desenvolvimento de

relacionamentos e, ao longo do tempo, levar a tipos de mal-entendidos que podem prejudicar sua capacidade de trabalhar com os outros e por meio dos outros.

Entreviste pessoas

Às vezes, para realmente aprender sobre outra pessoa, é altamente eficaz entrevistá-la. Sim, isso pode parecer uma coisa formal a se fazer, e você pode se sentir estranho. Meu conhecimento adquirido na prática, porém, diz que pode ser uma experiência fantástica. É uma extensão óbvia de aprender a fazer perguntas sobre alguém que ajudará você a compreendê-lo melhor. Muitas vezes, isso lhe ajudará a perceber que há muito que você não sabe sobre outra pessoa.

Se você está com essa habilidade enferrujada, tente entrevistar alguém que você conhece. Leve este exercício a sério: prepare perguntas com antecedência, organize um ambiente razoavelmente reservado para a conversa, certifique-se de separar tempo suficiente, desligue o celular, e assim por diante. Este exercício ajudará você a melhorar sua capacidade de aprender sobre os outros e a construir relacionamentos.

Leia jornais, revistas e livros e assista a filmes

Tente ficar bem-informado sobre os eventos atuais e ciente da cultura popular. Isso ajudará você a se atualizar sobre o que está acontecendo no mundo, entender as novas tendências, relacionar-se com os outros e, por fim, descobrir no que você acredita. A cultura popular, as macrotendências e outras questões moldam seu ponto de vista e criam um contexto importante para descobrir como agir e agregar valor para os outros.

O mundo precisa de você

Liderança é assumir atitude de dono. É ver um problema e não esperar que outra pessoa o resolva. É questão de mentalidade. Sim, é muito

provável que adotar uma atitude de dono crie algum estresse e agitação. De certa forma, é muito mais fácil deixar os grandes problemas para outra pessoa. No entanto, o mundo precisa de você. Naturalmente, alguns problemas podem ser de tamanha dimensão e escopo que é irrealista pensar que você possa resolvê-los. Você precisa calibrar seus esforços para ações que tenham a chance de fazer a diferença. Isso começa com a descoberta de uma questão com a qual se importa, onde você pode realisticamente causar um impacto positivo. Essa questão pode estar relacionada a você, sua família, organização, cidade, estado ou país. A questão é que você pode fazer a diferença, e quanto mais pratica enfrentar uma questão, melhor se torna em fazer a diferença.

Pense nos desafios do mundo com que você se importa. Encontre uma maneira de se envolver. Seja membro do conselho de uma organização sem fins lucrativos ou ajude alguém que possa se beneficiar de sua avaliação e habilidades. Seu envolvimento ajudará essa organização ou aquele indivíduo. Também ajudará você a desenvolver ainda mais suas habilidades de liderança.

Os problemas do mundo não serão resolvidos por outra pessoa. Se vão ser resolvidos, eles terão que ser enfrentados por alguém como você.

Este livro tem como objetivo fazer você dar início à jornada de desenvolvimento de suas capacidades de liderança. Eu enfatizo que é um *começo*. Espero que o impacto deste livro seja medido não por onde você está agora, mas por onde você estará daqui a um, cinco ou dez anos, e para além disso.

Espero que algumas das abordagens discutidas aqui estejam em sintonia com você. Também espero que você desenvolva suas próprias abordagens. A questão é: *Você está disposto a se envolver nesse esforço e comprometer-se a continuar no futuro?*

É claro que essa estratégia e suas atividades devem ser adaptadas a quem você é. Isso inclui seus valores e limites éticos. Também têm que ser adaptadas para onde você está agora, suas obrigações familiares, situação financeira e outras características de sua vida.

Seja lá como você decida usar seus talentos, se for fiel aos seus valores, princípios e a quem você é; se for motivado para continuar aprendendo e aplicar suas habilidades e energia com determinação; e se nunca comprometer sua integridade na esperança de sucesso de curto prazo, estou confiante de que você causará um impacto real.

Se você seguir essa abordagem, não sei quanto dinheiro, poder ou *status* acabará conquistando. Mas eu acredito que encontrará um caminho para liderar do seu jeito próprio e único. Acima de tudo, acho que você vai se *sentir* um grande sucesso, e isso fará toda a diferença.

ETAPAS DE ACOMPANHAMENTO SUGERIDAS

- Anote três a cinco medidas que você planeja tomar pelas próximas semanas.
- Discuta essas etapas com um amigo ou colaborador próximo.
- Assuma o compromisso consigo mesmo de trabalhar nessas medidas.

Apêndice A

Aspectos essenciais de *Do que você realmente precisa para liderar*

Atitude de dono (capítulo 1)

- No que você acredita?
- Você age de acordo com suas crenças?
- Você foca em agregar valor para os outros?
- Você cria um ambiente que incentiva uma atitude de dono?

Enfrentando os desafios da liderança (capítulo 2)

- Você é capaz de fazer perguntas?
- Você está aberto a aprender?
- Você consegue lutar contra o isolamento?
- Você consegue superar o desconforto de se sentir vulnerável?

Dominando os processos essenciais da liderança (capítulo 3)

- Visão, prioridades e alinhamento
- Compreendendo a si mesmo

- Pontos fortes e fracos
- Paixões
- Valores e limites éticos
- Sua história

Você não pode fazer isso sozinho (capítulo 4)

- Estabeleça compreensão, confiança e respeito mútuos
- Pratique a autoexposição, investigação e busca por aconselhamento
- Aproveite a força de um grupo

O caminho da atitude de dono como uma jornada para toda a vida (capítulo 5)

- Comprometa-se com o processo
- Use ferramentas-chave
 - Crie um estudo de caso
 - Formule perguntas direcionadas
 - Ouça ativamente os outros
 - Use modelos mentais
 - Faça exercícios de atitude de dono
 - Crie um grupo de apoio
 - Dê e receba *feedback*
 - Mantenha um diário
 - Enfatize a comunicação cara a cara
 - Entreviste pessoas

Apêndice B

Lista de leitura sobre liderança

ARBINGER INSTITUTE. *Leadership and Self-Deception*. São Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

BAZERMAN, M.H. & TENBRUNSEL, A.E. *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011.

BEER, M.; NORREGREN, F. et al. *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

BENNIS, W.G. & THOMAS, R.J. "Crucibles of Leadership". In: *Harvard Business Review*, set./2002.

BOWER, J.L. *The CEO Within*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

COHN, J.M.; KHURANA, R. & REEVES, L. "Growing Talent as if your Business Depended on It". In: *Harvard Business Review*, out./2005.

COLLINS, J. *Good to Great*. Nova York: HarperCollins Publishers, 2001.

COLLINS, J. & HANSEN, M.T. *Great by Choice*. Nova York: HarperCollins Publishers, 2011.

COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. "Building your Company's Vision". In: *Harvard Business Review*, set.-out./1996.

CONGER, J. & XIN, K. "Voices from the Field: Trends in Executive Education Among Global Corporations". In: *Journal of Management Education* 24, n. 1, 2000, p. 73-101.

COVEY, S.R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. Nova York: Simon and Schuster, 1989.

DeLONG, T.J. *Flying without a Net*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

DRUCKER, P. *The Essential Drucker*. Nova York: HarperCollins, 2001.

EAKIN, J.P. *Living Autobiographically: How We Create Identity in Narrative*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2008.

EDMONDSON, A. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams". In: *Administrative Science Quarterly* 44, n. 2, 1999, p. 350-383.

GABARRO, J.J. & HILL, L.A. *Managing Performance* [Case 9-496-022]. Boston: Harvard Business School, 1995.

GARVIN, D.A. & ROBERTO, M.A. "What You Don't Know about Making Decisions". In: *Harvard Business Review*, nov./2001.

GENTILE, M.C. *Giving Voice to Values*. New Haven, CT: Yale University Press, 2010.

GEORGE, B. & BAKER, D. *True North Groups: A Powerful Path to Personal and Leadership Development*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

GEORGE, B. & SIMS, P. *True North: Discover your Authentic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

GOLEMAN, D. "What Makes a Leader?" In: *Harvard Business Review*, jan./2004.

GREENE, K.; DERLEGA, V.J. & MATHEWS, A. "Self-Disclosure in Personal Relationships". In: VANGELISTI, A.L. & PERLMAN, D. (eds.). *The Cambridge Handbook of Personal Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

GROYSBERG, B. *Chasing Stars*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.

HACKMAN, J.R. *Leading Teams*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

HACKMAN, J.R. & OLDFHAM, G.R. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HEIFETZ, R.A. & LINSKY, M. *Leadership on the Line*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

HEINEMAN, B.W.Jr. "Avoiding Integrity Landmines". In: *Harvard Business Review*, abr./2007.

HILL, L.A. "Becoming the Boss". In: *Harvard Business Review*, jan./2007.

_____. *Note for Analyzing Work Groups* [Case 9-496-026]. Boston: Harvard Business School, 1998a.

_____. "Developing the Star Performer". In: *Leader to Leader*, 1998b, p. 30-37.

_____. *Becoming a Manager*. Nova York: Penguin Books, 1992.

JOYCE, W.; NOHRIA, N. & ROBERTSON, B. *What (Really) Works*. Nova York: Harper Business Press, 2003.

KLUGER, A.N. & DeNISI, A. "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory". In: *Psychological Bulletin* 119, n. 2, 1996, p. 254-284.

KOTTER, J. "What Leaders Really Do". In: *Harvard Business Review*, dez./2001.

KRAM, K.E. & HIGGINS, M.C. "A New Approach to Mentoring: These Days You Need more than a Single Person. You Need a Network". In: *Wall Street Journal*, set./2008.

KRAMER, R.M. "The Harder They Fall". In: *Harvard Business Review*, out./2003.

McCALL, M.W.Jr. & LOMBARDO, M.M. "What Makes a Top Executive?" In: *Psychology Today*, fev./1983, p. 26-31.

McCALL, M.W.Jr.; LOMBARDO, M.M. & MORRISON, A.M. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Nova York: Free Press, 1988.

McCAULEY, C.D.; VAN VELSOR, E. & RUDERMAN, M.M. "Introduction: Our View of Leadership Development". In: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004, p. 1-26.

NADLER, D. *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.

OHLOTT, P.J. "Job Assignments". In: McCAULEY, C.D. & E.v.V. (eds.). *The Center for Creative Leadership's Handbook of Leadership Development*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004, p. 151-182.

ROBERTS, L.M.; SPREITZER, G.; DUTTON, J. et al. "How to Play to your Strengths". In: *Harvard Business Review*, jan./2005.

ROUILLER, J.T. & GOLDSTEIN, I.I. "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training". In: *Human Resource Development Quarterly* 4, n. 4, 1993, p. 377-390.

SCHEIN, E.H. & BENNIS, W.G. *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. Nova York: John Wiley & Sons, 1965.

THOMAS, D.A. "The Truth about Mentoring Minorities: Race Matters". In: *Harvard Business Review*, abr./2001.

TUSHMAN, M. & NADLER, D.A. *Competing by Design: The Power of Organizational Architectures*. Nova York: Oxford University Press, 1997.

TUSHMAN, M.L. & O'REILLY III, C.A. "Managerial Problem Solving: A Congruence Approach". In: *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

WELCH, J. *Straight from the Gut*. Nova York: Warner Books, 2001.

YUKI, G. *Leadership in Organizations*. 3. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

ZALEZNIK, A. "Managers and Leaders: Are They Different?" In: *Harvard Business Review*, mar.-abr./1992.

Notas

Introdução

Cf. o “Apêndice B: Lista de leitura sobre liderança”.

Capítulo 1

1. KAPLAN, R.S. & SNOOK, S. “The Authentic Leader” [programa de curso]. Boston: Harvard Business School, verão 2014.

Cf. tb.: BEER, M.; NORREGREN, F. et al. *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. • GOLEMAN, D. “What Makes a Leader?” In: *Harvard Business Review*, jan./2004. • KOTTER, J. “What Leaders Really Do”. In: *Harvard Business Review*, dez./2001. • ZALEZNIK, A. “Managers and Leaders: Are They Different?” In: *Harvard Business Review*, mar.-abr./1992.

Capítulo 2

1. GABARRO, J.J. *Wolfgang Keller at Konigsbrau-TAK (A)* [case n. 498-045]. Boston: Harvard Business School, dez./1997 (revisado em out./2008).

Cf. tb.: ARBINGER INSTITUTE. *Leadership and Self-Deception*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2010. • BENNIS, W.G. & THOMAS, R.J. “Crucibles of Leadership”. In: *Harvard Business Review*, set./2002. • GEORGE, B. & SIMS, P. *True North: Discover your Authentic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007. • KAPLAN, R.S. & SNOOK, S. “The Authentic Leader” [programa de curso]. Boston: Harvard Business School, verão 2014.

Capítulo 3

1. KAPLAN, R.S. *What to Ask the Person in the Mirror: Critical Questions for Becoming a More Effective Leader and Reaching Your Potential*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

2. KAPLAN, R.S. *What You’re Really Meant to Do: A Road Map for Reaching your Unique Potential*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Cf. tb.: COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. “Building your Company’s Vision”. In: *Harvard Business Review*, set.-out./1996. • DRUCKER, P. *The Essential Drucker*. Nova York: HarperCollins, 2001. •

GENTILE, M.C. *Giving Voice to Values*. New Haven, CT: Yale University Press, 2010. • GEORGE, B. & SIMS, P. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007. • HILL, L.A. *Note for Analyzing Work Groups* [case n. 9-496-026]. Boston: Harvard Business School, 1998. • TUSHMAN, M.L. & O'REILLY III, C.A. "Managerial Problem Solving: A Congruence Approach". In: *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

Capítulo 4

Cf.: COVEY, S.R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. Nova York: Simon & Schuster, 1989. • GABARRO, J.J. & HILL, L.A. *Managing Performance* [case n. 9-496-022]. Boston: Harvard Business School, 1995. • GARVIN, D.A. & ROBERTO, M.A. "What You Don't Know about Making Decisions. In: *Harvard Business Review*, nov./2001. • GEORGE, B. & BAKER, D. *True North Croups: A Powerful Path to Personal and Leadership Development*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. • GEORGE, B. & SIMS, P. *True North: Discover your Authentic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007, cap. 7. • GOLEMAN, D. "What Makes a Leader?" In: *Harvard Business Review*, jan./2004. • GREENE, K.; DERLEGA, V.J. & MATHEWS, A. "Self-Disclosure in Personal Relationships". In: VANGELISTI, A.L. & PERLMAN, D. (eds.). *The Cambridge Handbook of Personal Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. • KRAM, K.E. & HIGGINS, M.C. "A New Approach to Mentoring: These Days You Need more than a Single Person. You Need a Network". In: *Wall Street Journal*, set./2008. • KRAMER, R.M. "The Harder They Fall". In: *Harvard Business Review*, out./2003.

Capítulo 5

1. GEORGE, B. & SIMS, P. *True North: Discover your Authentic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Cf. tb.: EAKIN, J.P. *Living Autobiographically: How We Create Identity in Narrative*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2008. • HILL, L.A. "Becoming the Boss". In: *Harvard Business Review*, jan./2007. • McCALL, M.W.Jr.; LOMBARDO, M.M. & MORRISON, A.M. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Nova York: Free Press, 1998. • McCAULEY, C.D.; VAN VELSOR, E. & RUDERMAN, M.M. "Introduction: Our View of Leadership Development". In: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. • ROBERTS, L.M.; SPREITZER, G.; DUTTON, J.; QUINN, R. et al. "How to Play to your Strengths". In: *Harvard Business Review*, jan./2005.

Agradecimentos

As ideias e conceitos neste livro foram extraídos de uma série de experiências nas últimas décadas.

Devo muito aos numerosos mentores, *coaches*, amigos, colegas, clientes e estudantes que tive o privilégio de conhecer durante esses muitos anos. A sabedoria deles – bem como sua generosidade em compartilhar suas histórias e dificuldades – foi fundamental para tudo o que aprendi e compõe a base de grande parte deste livro.

Tive a sorte de começar minha carreira na Goldman Sachs no início dos anos de 1980. A empresa e seus líderes incutiram em mim uma filosofia e abordagem de negócios que pude testar em diversas posições de liderança em 22 anos. Além disso, nossos excelentes clientes foram generosos com seu tempo, conhecimento e ideias – muito além do que requerem as relações profissionais. Muitos dos líderes seniores da empresa serviram como modelos para me ajudar a desenvolver minhas habilidades de gestão e liderança.

Sou muito grato aos meus colegas da Harvard Business School. Eles me deram a oportunidade de ingressar no corpo docente em 2006 e me ajudaram a me tornar um professor mais eficiente – treinando-me para melhor direcionar perguntas, orquestrar discussões eficientes e expandir minhas técnicas para ajudar os líderes a melhorar seu desempenho. Meus colegas professores são pensadores generosos e rigorosos que estão intensamente interessados em compreender o mundo real e trabalhar para melhorá-lo. Uma combinação poderosa que me motivou a desenvolver mais minhas habilidades e continuar aprendendo. Quero agradecer particularmente aos meus colegas professores – Tom DeLong, Robin Ely,

Bill George, Ranjay Gulati, Lakshmi Ramarajan, Gautam Mukunda, Josh Margolis, Tsedal Neeley, Nitin Nohria e Scott Snook – por seus conselhos e orientações.

Minhas experiências em sala de aula influenciaram extremamente na composição deste livro. Desde que cheguei a Harvard, tive a oportunidade de ensinar um número significativo de MBAs e executivos de todos os níveis, e isso me deu exposição a uma ampla gama de desafios de liderança, estratégia e competitividade e me ajudou a refinar minhas opiniões sobre o potencial humano. Minhas interações com os executivos me ensinaram muito e forneceram um laboratório para experimentar várias abordagens para melhorar o desempenho e ajudar as pessoas a alcançar seu potencial ímpar.

Quero agradecer à *Harvard Business Review* por me dar a oportunidade de escrever artigos sobre liderança e potencial individual. Jeff Kehoe e seus colegas da Harvard Business Review Press me encorajaram a usar esses artigos como base para dizer mais e trabalharam comigo em cada etapa para criar este livro, assim como minhas obras anteriores.

Eu não poderia ter escrito este livro sem a ajuda do meu editor, Jeff Cruikshank. Jeff é ele próprio um autor talentoso e serviu como um excelente *coach*, mentor e editor. Quero também agradecer a Coleen Kaftan, que leu o manuscrito e me ofereceu ótimas revisões e conselhos. Agradeço a Sandy Martin, minha fabulosa assistente de longa data, que me ajuda e possibilita que eu funcione de maneira eficiente e eficaz. Além disso, Jane Barrett, minha assistente na HBS, tem sido inestimável e excelente em tudo o que faz. Sandy e Jane ajudaram a manter esse projeto no caminho certo no último ano.

Agradecimentos especiais a Karen Belgiovine, Magda Belgiovine, Michael Diamond, Heather Henriksen, Arlene Kagan, Florence Kaplan, Debra Peltz, Scott Richardson, Mohamed Teffahi, Wendy Winer, David Winer e Scott Winer pela leitura e aconselhamento sobre este manuscrito.

Por último, e mais importante, quero agradecer aos meus pais e familiares. Eles me deram amor, apoio e compreensão em todos os

momentos da minha vida. Sua filosofia, valores e conselhos ecoam nas páginas deste livro.

Sobre o autor

Robert Steven Kaplan é titular da cátedra Martin Marshall de prática de gestão e reitor-associado sênior de relações exteriores na Harvard Business School. É também copresidente da Draper Richards Kaplan Foundation, uma empresa global de filantropia de risco. Ele é autor de vários estudos de casos, artigos e dois conceituados livros: *Conduza a sua carreira!* e *O que perguntar ao espelho*.

Antes de ingressar em Harvard em 2006, Kaplan atuou como vice-presidente do The Goldman Sachs Group, Inc., com responsabilidade global pelas divisões de Investment Banking e Administração Financeira da empresa. Anteriormente, fora codiretor global da divisão de Investment Banking. Foi também membro do Comitê de Gerenciamento, copresidente do Comitê de Parceria e presidente do Pine Street Leadership Program do Goldman Sachs. Durante seus vinte e três anos de carreira no Goldman Sachs, Kaplan também atuou em várias outras funções, incluindo chefe do Departamento de Finanças Corporativas, diretor da divisão de Investment Banking Ásia-Pacífico e diretor do departamento de *high-yield* nessa mesma área. Ele se tornou sócio em 1990 e permanece sendo diretor-sênior da empresa.

Ao longo de sua carreira, Kaplan trabalhou extensivamente com organizações sem fins lucrativos e comunitárias. Ele é copresidente do conselho do Project A.L.S., presidente-fundador da Teak Fellowship, copresidente do comitê executivo do Harvard Office for Sustainability e membro dos conselhos da Harvard Medical School, Harvard Management Company (atuando como CEO interino em 2008), e da Fundação Ford. Anteriormente, ele foi nomeado pelo governador do Kansas para atuar

como membro do conselho da Kansas Health Policy Authority (2006-2010). Kaplan também atuou como membro do Comitê Consultivo do Mercado de Capitais do Federal Reserve Bank de Nova York.

Kaplan é membro do conselho-diretor da State Street Corporation, presidente do Comitê Consultivo de Investimentos da Google, Inc., e presidente da Indaba Capital Management. Anteriormente, foi membro do conselho diretor da Bed Bath & Beyond, Inc. (1994-2009). Ele também atua como consultor para várias empresas.

Como professor de prática de gestão na Harvard Business School, Kaplan ministrou diversos cursos de liderança no programa de MBA e também deu aulas a muitos líderes experientes nos programas de Educação Executiva. Ele trabalha intensivamente com conselhos e equipes de liderança de organizações com e sem fins lucrativos nas áreas de estratégia, liderança e eficiência de conselhos.

Kaplan cresceu em Prairie Village, Kansas, e recebeu seu diploma de bacharel em ciências pela Universidade do Kansas. Obteve um MBA da Harvard Business School, onde foi Baker Scholar. Antes de frequentar a escola de negócios, foi auditor público certificado da Peat Marwick Mitchell & Company, em Kansas City.